# Teoría U para seres humanos que desean un cambio profundo

# Guía básica

## Índice

## 1. Introducción. Cómo nace esta guía

Las páginas que siguen a continuación comenzaron a cobrar forma una vez que concluí la formación presencial del Nivel Medio de Facilitación de Grupos a través del Instituto Internacional de Facilitación y Cambio hacia el Elderazgo (IIFAC-E), tras la cual se me presentaba el reto de elaborar un trabajo final de reflexión sobre alguno de los aspectos abordados durante ese año tan intenso.

Tras haber recibido las nociones básicas de la Teoría U a través del IIFAC-E, me sentí atraído por este marco metodológico, desarrollado por un equipo de investigadores (**Otto Scharmer**, **Peter Senge**, **Joseph Jaworski**...) de la *MIT Management Sloan School* y me inscribí en el MOOC *U.Lab: Transforming Business, Society and Self*, co-organizado por el Presencing Institute y edX en 2015.

La experiencia, en la que participaron 33.000 personas de 190 países, fue reveladora... y tras ella, la elección del tema para mi trabajo no fue difícil. ¿Por qué no diseñar una guía teórico-práctica en castellano sobre la Teoría U que pueda llegar a ser utilizada por cualquier persona, grupo u organización?.

Tal y como veréis si continuáis leyendo, la Teoría U ofrece una visión, un enfoque metodológico y herramientas prácticas orientadas a generar cambios profundos y

sostenibles desde una perspectiva sistémica, diseñadas para que líderes, organizaciones y sistemas sociales más amplios puedan conectar y traer a la realidad su potencial para generar cambios en los sistemas de los que forman parte.

Espero que las siguientes páginas sean para vosotras una fuente de inspiración y aprendizaje, además de una herramienta útil tanto a nivel personal como colectivo.

Sólo una **ANOTACIÓN SOBRE DERECHOS**, uso y criterios para compatir y publicar este contenido. Teniendo en cuenta los **permisos** que ha establecido el Presencing Institute (PI), aclaro que la fuente de contenido de este documento ha sido elaborada por dicho organismo. Mi labor ha consistido en traducir y adaptar parte del mismo con los objetivos que explico en el siguiente apartado. El PI no avala este trabajo ni el uso que se pueda hacer del mismo. Asimismo, todas tenemos la responsabilidad de copiar, distribuir y transmitir este contenido cumpliendo sus criterios.

Si deseáis enviarme retroalimentación podéis contactar conmigo: Juan Nogareda: xanbaldaio@resist.ca / xanbaldaio@yahoo.com

## 2. Objetivos / Propósito

Mi intención es acercaros el proceso de indagación que propone la Teoría U, recorriendo las distintas fases del mismo a través de las nociones teóricas y las herramientas prácticas que tuve la oportunidad de conocer durante el U.Lab.

Cada uno de los apartados os ofrece información sobre los conceptos esenciales que subyacen a este marco metodológico, método y modo de vivir, en el que juegan un papel esencial la consciencia y el lugar desde el que cualquier agente de cambio actúa.

**Feliz viaje... en U :-)**

## 3. La Teoría U: Un marco, un método, una forma de ser

En torno al año 2006 el **Presencing Institute** daba a conocer la **Teoría U**, un **marco teórico** y una metodología práctica diseñada para todos aquellos agentes sociales que desean generar innovación y cambios profundos en los ecosistemas de los que forman parte.

La Teoría U sugiere que la calidad de los resultados que un grupo crea en cualquier tipo de sistema social depende de la calidad de la **atención** y la **consciencia** desde la que actúen sus miembros.

Unas declaraciones realizadas por **William J. O´Brien** (ex-CEO de *Hanover Insurance* y socio emérito de *Generon Consulting*) activaron la mente de **Otto Scharmer**, co-fundador del Presencing Institute:

***"El éxito de nuestras acciones como agentes de cambio no depende de lo que hacemos, o de como lo hacemos, sino del lugar interior desde el que operamos"***

Esta sentencia llevó a Scharmer a una pregunta y su respuesta: *¿Qué sé de ese "lugar interior"? Nada. No lo conocemos porque se encuentra en un* ***punto ciego*** *de nuestra experiencia diaria; tiende a estar fuera de los límites de nuestra observación, atención y consciencia cotidianas.*

Siguiendo el hilo, Scharmer y su equipo concluyen que no es posible transformar profundamente el comportamiento de los sistemas a menos que transformemos la calidad de la atención y consciencia que prestamos a nuestras acciones, tanto individual como colectivamente.

Así, desde su nacimiento la Teoría U es entendida desde tres puntos de vista: Como un marco teórico, como un método para liderar un cambio profundo y como una forma de ser que conecta con los aspectos más auténticos y elevados de nuestro Ser.

## 4. El papel de la Atención Plena

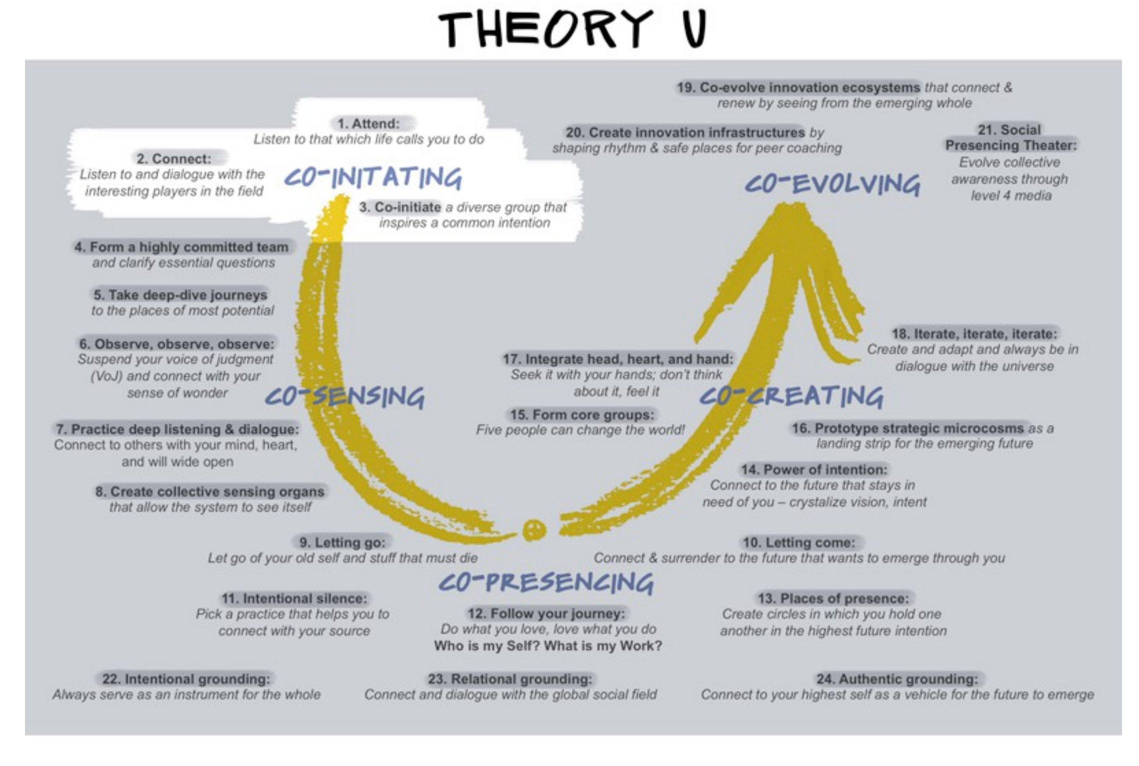
Transformar la calidad de la atención de nuestras acciones nos muestra el camino para poder comenzar a actuar desde ese lugar interior, ese punto ciego al que habitualmente

somos ajenos. ¿Y de qué modo podemos comenzar a experimentar la observación, la escucha, el diálogo profundos?. ¿Cómo podemos comenzar a actuar desde ese lugar interior, ese punto ciego tan elusivo?... Mediante la **práctica cotidiana** de la **Atención Plena** (*Mindfulness*).

Como veremos más adelante, las herramientas que ofrece la Teoría U están cuidadosamente envueltas en los fundamentos de la Atención Plena. Los ejercicios y herramientas que veremos nos ayudarán a desarrollar una de las habilidades más esenciales para co-liderar cambios profundos: la **capacidad de estar presente y consciente de una misma en cualquier situación**.

## 5. Un viaje en "U"

### 5.1. Mirando con ojos frescos. Co-iniciando (*Co-initiating*)



**5.1.1. Teoría U. Aprender desde el futuro que emerge**

La mayoría de los metodologías de aprendizaje se sostienen y desarrollan mediante patrones y modos de operar inspirados en las experiencias del pasado. La **Teoría U** propone un marco y una metodología para la comprensión y la práctica de un nuevo ciclo: **Aprender desde el futuro que emerge**. Pero, ¿qué significa esto?, ¿cómo podemos comenzar a aprender desde ahí para conseguir activar procesos de cambio profundo?.

En los inicios de su trabajo sobre la Teoría U, Scharmer realizó una serie de entrevistas (más de 150) a líderes e innovadoras, con el objetivo de indagar cómo sería posible generar cambios profundamente innovadores, a partir de las cuales desarrolló **dos ideas fundamentales**:

**1.** Inspirados por **Brian Arthur**, (profesor del *Santa Fe Institute*), Scharmer y su equipo comenzaron a trabajar sobre la idea de que **existen dos fuentes de conocimiento**: Una, denominada por B. Arthur **descargar** (*downloading*), básicamente supone usar los métodos, patrones y estructuras existentes para afrontar a la situación o desafío con el que lidiamos; la otra, que podríamos traducir como **conocer** (*knowing*), supone iniciar un ciclo de aprendizaje más profundo, que se encuentra en el corazón de cada innovación en la sociedad.

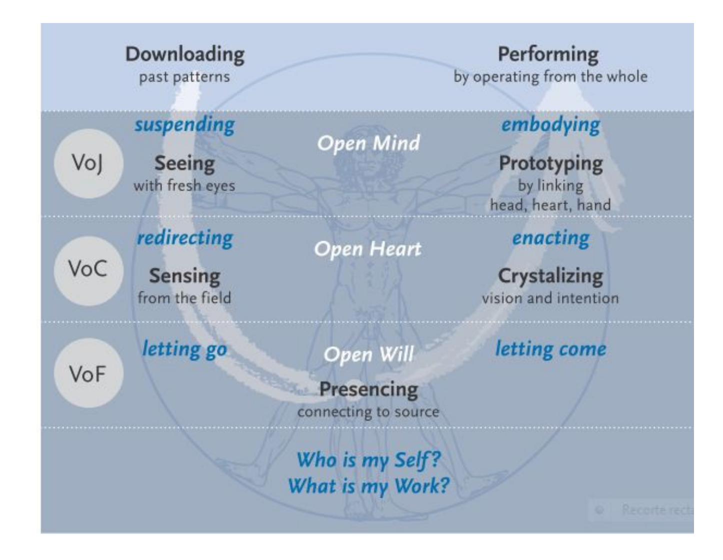
¿Y cómo ir más allá de esa respuesta de "descarga" y activar este nuevo proceso de conocimiento?. Arthur describió **tres prácticas** para desplazarnos de una fuente a otra:

- ***Observa, observa, observa***. *Desactiva los viejos hábitos y modos de operar habituales y sumérgete en lugares de mayor potencial, donde puedas aprender más, algo nuevo.*

- ***Retírate y reflexiona***: *Permite que emerja el conocimiento interno.*

- ***Actúa de inmediato***: *Explora las ideas que han surgido. Diseña un prototipo de ciclo corto para generar retroalimentación y así poder refinar y desarrollar la idea.*

**2.** Retomando la reflexión de O´Brien, *"El éxito de una intervención depende de la condición interior de quien interviene"*, para que afloren en nosotras las cualidades necesarias para co-liderar procesos de cambio, es preciso **comenzar a actuar cultivando día a día tres instrumentos:**




- **Mente Abierta** *(Open Mind).* Capacidad de suspender viejos patrones de juicio.

- **Corazón Abierto** *(Open Heart).* Observar las situaciones o desafíos desde otros puntos de vista, especialmente desde los más marginados. Desarrollar la escucha empática.

- **Voluntad Abierta** *(Open Will). (letting go and letting come).* Capacidad para *dejar ir* (viejas identidades) y *dejar venir* (las posibilidades del futuro que emerge).

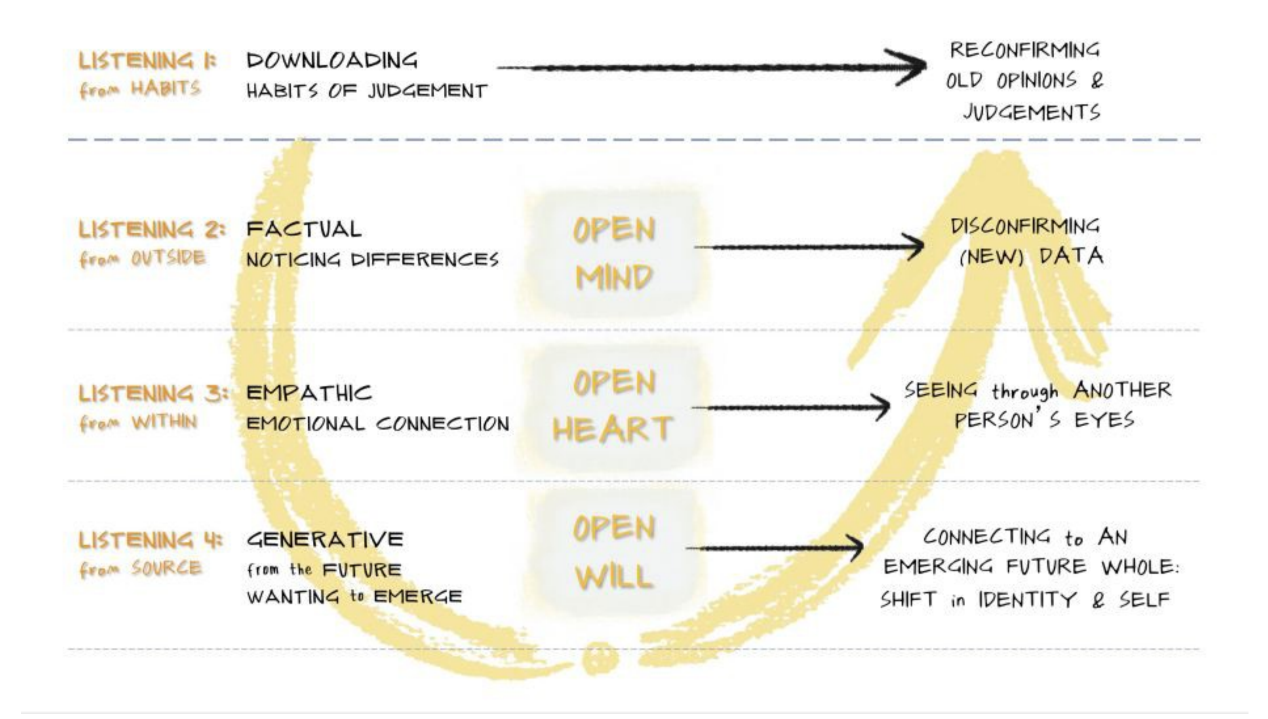
Como ilustración final, en este video (en inglés. Con subtítulos) podéis ver a Otto Scharmer explicando los orígenes de la Teoría U y desarrollando las ideas que acabamos de abordar.

### 5.1.2. Los 4 Niveles de Escucha

Vamos ahora a profundizar en los tres instrumentos citados arriba. Para comenzar a actuar desde el futuro a medida que emerge, dejando a un lado nuestros viejos patrones de pensamiento y acción, es preciso realizar un **cambio sustancial** en la **calidad de nuestra escucha**, una de las capacidades de liderazgo más relevantes (y menos valoradas).

De hecho, el primer paso para iniciar este camino es enfocar nuestra energía en la práctica de la **escucha profunda**. Este es un ejemplo del papel protagonista que en la Teoría U tienen la atención y la consciencia.

A continuación puedes leer unas pinceladas sobre los llamados **4 niveles de escucha**, un proceso "descendente" que nos lleva desde nuestros hábitos de escucha-respuesta más superficiales y reactivos a la escucha profunda, desde la que "contemplamos" los desafíos y momentos de incertidumbre con mente, corazón y voluntad abiertas.




- ✗ **Nivel 1**. Desde nuestros hábitos: **Descargar** (*downloading*). Sólo escuchamos lo que ya sabemos. El resultado es la reafirmación de nuestras opiniones y juicios. Podríamos representarlo gráficamente con un círculo que representa la totalidad de lo que sabemos, y un punto en el centro, desde donde estamos escuchando. Una imagen ilustrativa: Estás en el interior de una sala con las ventanas cerradas, proyectando únicamente lo que ya sabes, tus propias ideas. Estás reflejando el pasado, no el momento presente ni lo que pueda estar emergiendo durante un diálogo o debate en grupo.
- ✗ **Nivel 2**: Desde el exterior: **Escucha fáctica**, de los hechos. Con la **Mente Abierta** (*Open Mind*) escuchamos datos nuevos que cuestionan o contradicen nuestras teorías o ideas previas. Descubrimos algo nuevo, diferente de lo esperábamos encontrar o escuchar. Si volvemos a la imagen del círculo, ahora estarías escuchando desde un punto de la circunferencia. Si volvemos a la metáfora de la sala: Te levantas, vas hasta una ventana y la abres para ver lo que hay en el exterior.

Sin embargo, para las personas que lidian con procesos de cambio social complejos, estos dos niveles no son suficientes. Los dos siguientes requieren desarrollar capacidades

relacionadas con nuestra **intención**.

- ✗ **Nivel 3**. Desde las otras. **Escucha empática**, con el **Corazón Abierto** (*Open Heart*). Nos permite conectar con la experiencia de las demás. Comenzamos a escuchar desde el campo de la otra persona. En la imagen del círculo y el punto, ahora este está situado en el exterior de la circunferencia.

Estos 3 niveles de escucha seguramente ya los conoces; no ofrecen nada nuevo. Vayamos ahora al cuarto nivel de escucha.

- ✗ **Nivel 4**. **Escucha generativa**. Desde la Fuente, con **Voluntad Abierta**[1] (*Open Will*), prestando atención a las posibilidades futuras emergentes. Estas nos ayudan a crear una conexión más profunda con nuestra fuente: Quién soy y quién quiero ser. Supone escuchar no tanto en términos del pasado (de quién es esa persona o idea ahora según mis actuales patrones de pensamiento) sino en términos de "lo que puede llegar a ser".

En este **video** (en inglés. Con subtítulos) podéis ver una introducción a los 4 Niveles de Escucha, que representan otros tantos "lugares" desde donde se originan.

### 5.1.3. Liderando a través de la escucha

En este **video** (en inglés. Con subtítulos) podéis vivenciar dos ideas centrales sobre el liderazgo a través de la escucha:

- El proceso de la condición interior que pone en marcha la escucha profunda, y

- Cómo conseguir conectar a una organización con sus más altas posibilidades futuras.

Si ya has visualizado el clip, recordarás que durante la interpretación musical hay un momento en el que los dos protagonistas (el tenor y el director de orquesta) se disuelven en un campo creativo que se está manifestando; Como si existiese un sistema en vez de dos personas interactuando entre sí.

Como comenta Otto Scharmer, Zubin Metha encarna, materializa físicamente el **trabajo interno de liderazgo** que las facilitadoras y agentes de cambio necesitan realizar para guiar

1 Entedida como la capacidad para dejar ir (*letting go*) los viejos patrones del pasado y dejar venir (*letting come*) las posibilidades futuras.

a los grupos, representado en nuestro ejemplo a través del momento en que Metha baja sus brazos y su batuta, abriendo espacio para que pueda emerger en el campo grupal un nivel profundo de creatividad.

Desde la perspectiva de la Teoría U, **liderar a través de la escucha** requiere, en primer lugar, que facilitadoras y líderes abandonen el centro y se desplacen hacia la periferia, para abrir y sostener el espacio donde emerge la creatividad y la inteligencia colectivas. Es entonces cuando llega el momento de "levantar la batuta" y conectar con el grupo para ayudar a transformar ese instante emergente en una realidad creada colectivamente. A través de este proceso, alcanzamos el nivel de **Escucha generativa** y el estado denominado ***Presencing***: Presenciar, sentir y hacer realidad una posibilidad emergente futura.

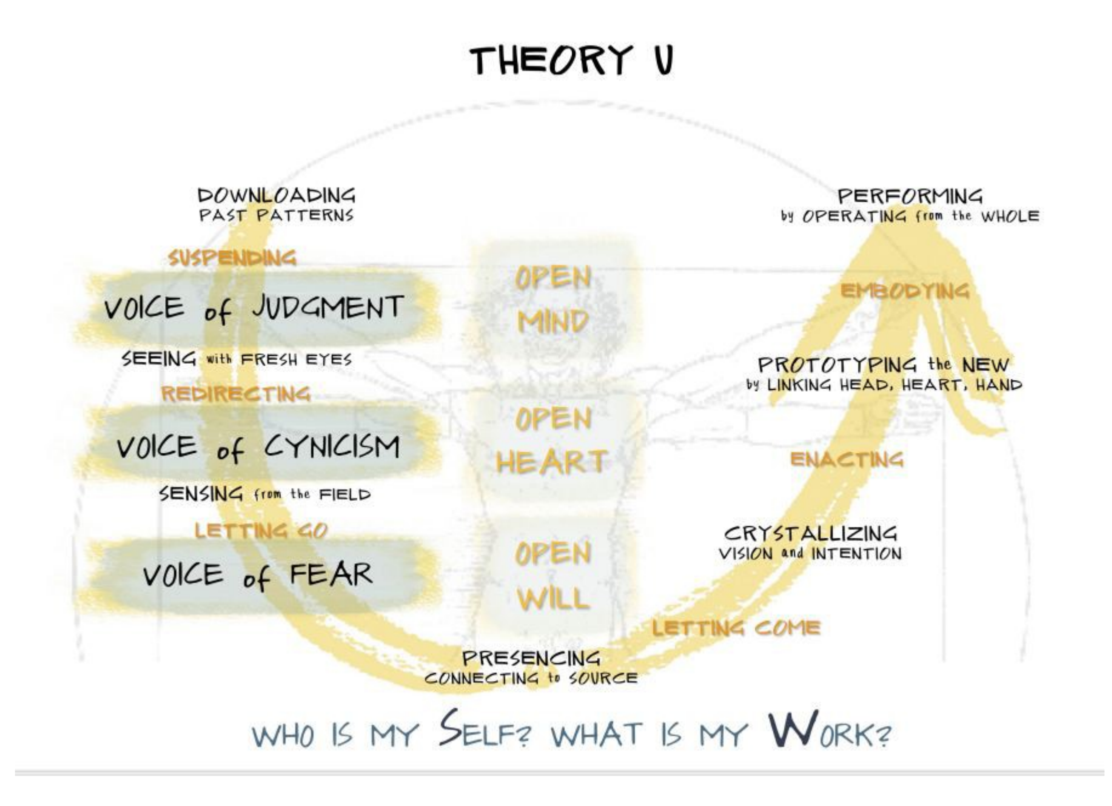
#### 5.1.4. Entrevistas dialogadas (*dialogue interviews*)

Vamos ahora con la primera herramienta práctica. Además de ser una fantástica oportunidad para poner en marcha la **escucha profunda**, las entrevistas dialogadas facilitan la apertura de un **diálogo generativo** que permite reflexionar, pensar juntas y crear las condiciones para que surjan "chispas" de creatividad colectiva.

Estas entrevistas pueden usarse en todas las fases del proceso U. Se utilizan habitualmente durante la fase de preparación. Se pueden utilizar durante el diseño de proyectos, talleres, programas de capacitación o iniciativas de cambio. En el **Anexo I** podrás encontrar la ficha correspondiente.

#### 5.1.5. Los 6 Principios clave de la Teoría U

A continuación sintetizamos los 6 Principios que enmarcan la Teoría U y Otto Scharmer desarrolla en este video (en inglés. Con subtítulos). Como puedes leer bajo la imagen, los siguientes parámetros integran algunos elementos clave que ya hemos desarrollado.




1. **La energía sigue a la atención**. Esto significa que en cualquier experiencia nuestra energía se desplaza hacia donde prestemos atención. En cada momento, la cualidad de nuestra atención es la que perfila el camino, la realidad, la interacción que se está desplegando en ese instante.

2. Recorremos un proceso que consiste en **3 movimientos** o "gestos interiores":
   a. *Observar, observar, observar.*
   b. *Retirarnos y reflexionar, permitir que emerga el conocimiento interno.*
   c. *Actuar instantáneamente. Diseñar un prototipo.*

3. Este proceso en tres movimientos sólo funciona si cultivamos **tres instrumentos internos**: Mente Abierta (*Open Mind*), Corazón Abierto (*Open Heart*), y Voluntad Abierta (*Open Will*).

4. En el núcleo de este proceso de trabajo interior se encuentran las **dos preguntas fundamentales** de la creatividad: **¿Quién soy *Yo*?**, **¿Cuál es mi *Tarea*?**. Cuando nos preguntamos quién soy *Yo*, nos referimos a cuál es mi mayor posibilidad futura; Cuando nos referimos a mi *Tarea*, queremos preguntarnos qué es lo más importante

para mí, cuál es mi objetivo, mi propósito, mi llamada… algo en lo que si comenzase a trabajar me aportaría más energía de la que me absorbería.

5. Este proceso es el camino menos transitado, porque en el momento en el que lo iniciamos nos encontramos de frente con **tres *enemigos*** que nos impiden acceder a las fuentes más profundas de la creatividad: La **Voz del Juicio** (*Voice of Judgment*), la Voz del Cinismo o escepticismo (*Voice of Cynicism*) y la **Voz del Miedo** (*Voice of Fear*).

6. Cuando participamos en un proceso de transformación social, es clave desenvolver este proceso de apertura (de Mente, Corazón y Voluntad abiertas) no sólo como individuo… necesitamos sostener el espacio para atravesar el **mismo proceso a nivel colectivo**.

    - Primero a nivel grupal, transformando una conversación basada en la descarga de patrones del pasado, pasando por el debate y el diálogo, hasta la conversación generativa, que reposa en la escucha profunda.

    - Y en el plano institucional, por medio de la transformación de las antiguas formas de Hierarquía, hacia un sistema de organización más descentralizado que tienda a una estructura de pirámide invertida en la que nos relacionamos abriendo nuestra Mente, nuestro Corazón y Voluntad.

De nuevo, y para explicarlo más gráficamente, retomamos la imagen de Zubin Metha, en el momento en el que baja sus brazos y deja reposar su batuta para, en un instante, sostener ese espacio desde donde emanan las más profundas fuentes de creatividad y ayudar a que aflore el futuro.

Después de abordar parte de las ideas centrales de la Teoría U, llega el momento de comenzar a explorar y utilizar las distintas herramientas que te permitirán experimentar, tanto individual como colectivamente, los Principios que acabas de leer.

La incorporación de la **práctica en tu vida cotidiana** es el primer paso para comenzar a vivir procesos de cambio profundo.

#### 5.1.6. Un Diario y dos usos. Prácticas escritas

Para ser parte activa en procesos de cambio no es suficiente realizar un análisis crítico de la realidad. Para ir más allá y comenzar a dar **pasos efectivos** disponemos de numerosas **tecnologías sociales** que nos facilitan, en el seno de grupos y procesos de cambio complejos, acceder a fuentes más profundas de creatividad, y crear cambio a partir de una consciencia compartida.

La realización de **prácticas reflexivas escritas** sólo requiere un **Diario** u hoja de papel, un lápiz y unos minutos de tu tiempo.

La **clave principal** de esta técnica es buscar un espacio tranquilo, cerrar los ojos durante un breve lapso de tiempo, respirar profundamente y comenzar a escribir; entonces, **mientras escribes**, las ideas comienzan a emerger.

Como ves, no se trata de sentarse frente al Diario y esperar a tener una idea brillante, sino sintonizar interiormente y fluir.

Existen **dos tipos** de práctica escrita:

- **Desestructurada:** En el momento que consideres más adecuado para ti, dedica un tiempo a detener tu actividad diaria para sentarte ante tu Diario y escribir siguiendo la clave principal comentada anteriormente.
- **Estructurada o Guiada**: Una facilitadora o compañera lee una serie de preguntas significativas que son respondidas por el grupo siguiendo la misma pauta que en el caso de la reflexión escrita desestructurada.

**Práctica: Diario guiado**

A continuación te propongo un ejemplo de práctica escrita guiada. Las preguntas sobre las que se reflexionan en cada caso dependen del contexto y las necesidades o situaciones que afrontan los grupos u organizaciones. Podéis usar el **Anexo 0: Diario guiado** como referencia para llevarla adelante en grupo cuándo lo consideréis oportuno. Además, retomaremos la escritura guiada en el apartado 5.2. Sintiendo desde el campo (*Co-sensing*), cuando os presente la técnica *17 pasos para entrar en el campo del futuro*. Vamos ahora con este ejemplo:

*1. ¿Dónde experimentas un mundo que se está acabando? (en la sociedad, en tu contexto organizacional, en ti misma)*
*2. ¿Dónde experimentas un mundo que está deseando nacer? (en la sociedad, en tu contexto organizacional, en ti misma)*
** Puedes tener simplemente una sensación vaga; sea como sea, deja que tu mano escriba.*
*3. En las última semanas, ¿Con qué contratiempos te has encontrado? (en el plano personal, grupal o laboral) ¿Cómo fueron tus respuestas interiores?*

*4. ¿Qué consejos te darías ahora para poder afrontar esas situaciones de un modo más consciente y constructivo?*

Ahora puedes guardar tu Diario, y tenerlo a mano para volver sobre estas cuestiones en otro momento y realizar prácticas escritas periódicamente.

### 5.1.7. Cuestionario reflexión-acción

Tu Diario puede ser útil de muchas maneras. Por ejemplo, ahora te propongo participar en un cuestionario para reflexionar juntas sobre una cuestión central: ¿Desde qué niveles de escucha deberías operar dadas tus aspiraciones y retos actuales?.

- **Instrucciones:** Lee atentamente las preguntas y responde. No hay respuestas correctas o incorrectas. El objetivo de esta práctica es simplemente aprender sobre nosotras mismas. Por favor, sé honesta ;-)
- **Tiempo necesario**: 5-10 minutos.

**<u>Práctica: Cuestionario reflexión-acción</u>**

**Actualmente**

1. ¿En qué nivel de **escucha** te encuentras la mayor parte de tu tiempo?

- Nivel 1: Descargando: Confirmando lo que ya sabes.
- Nivel 2: Fáctica (escucha de los hechos): Percibiendo algo nuevo.
- Nivel 3: Empática: Viendo a través de los ojos de la otra persona.
- Nivel 4: Generativa: Siendo instrumento de algo nuevo que va a nacer.

2. ¿En qué nivel de **conversación** se encuentra **tu grupo u organización** la mayor parte del tiempo?

- Nivel 1: Descargando, con rutinas de cortesía: diciendo lo que las demás quieren oír.
- Nivel 2: Debate: Identificándome con mi punto de vista. "Soy un punto de vista".
- Nivel 3: Diálogo: Viéndome como una parte del todo. "Tengo un punto de vista".
- Nivel 4: Creatividad colectiva: Hablando desde lo que se está moviendo en tu interior. Conexión con el *Yo* que está emergiendo.

**Lo deseado**

Ahora las preguntas están orientadas a mirar a cómo deseas que sea el futuro, teniendo en cuenta tus aspiraciones y retos actuales.

1. ¿Desde qué nivel de **escucha** necesitas operar, atendiendo a tus oportunidades y desafíos actuales?

- Nivel 1: Descargando: Confirmando lo que ya sabes.
- Nivel 2: Fáctica (escucha de los hechos): Percibiendo algo nuevo.
- Nivel 3: Empática: Viendo a través de los ojos de la otra persona.
- Nivel 4: Generativa: Siendo instrumento de algo nuevo que va a nacer.

2. ¿Desde qué nivel de **conversación** necesita actuar el grupo del que formas parte, atendiendo a vuestras oportunidades y desafíos actuales?

- Nivel 1: Descargando, con rutinas de cortesía: diciendo lo que quieren oír.
- Nivel 2: Debate: Identificándome con mi punto de vista. "Soy un punto de vista".
- Nivel 3: Diálogo: Viéndome como una parte del todo. "Tengo un punto de vista".
- Nivel 4: Creatividad colectiva: Hablando desde lo que se está moviendo en tu interior. Conexión con el *Yo* que está emergiendo.

### 5.1.8. Círculos de entrenamiento y estudios de caso

El **círculo de entrenamiento** (*Coaching circle*) tal vez sea el elemento más importante para

poder partir de la idea hacia la acción. Y la columna vertebral de los círculos de entrenamiento es un proceso denominado **estudio de caso** (*Case Clinic*).

El estudio de caso permite que un grupo recorra los Principios del proceso U en poco más de una hora. En un estudio de caso, una persona presenta el tema a abordar y las demás 3 ó 4 personas del grupo actúan como asesoras.

Este proceso permite a las participantes replantear cuestiones clave y generar nuevas formas de responder a las mismas. De este modo, si co-organizas un **círculo de entrenamiento** periódicamente, podrás trabajar en los procesos que está experimentando tu grupo,  y encontrarás formas más creativas y eficaces de lidiar con los retos que se os presentan, tanto individual como colectivamente.

En cada **estudio de caso**, hay tres **roles**. El primero es el de **presentadora** del caso (*Case giver*), seguido de las **asesoras** y la persona responsable del proceso, la **encargada del tiempo**.

Al presentar el caso, básicamente nos encontramos con un desafío o una **situación** que sigue los siguientes **criterios**:

- Es actual.
- Es concreta.
- Es importante.
- Tú (la presentadora) eres una parte clave del caso.
- Puede ser presentada en 15 minutos en un grupo de iguales.
- Puede marcar la diferencia de cara a que tú y tu entorno podáis seguir avanzando.

Este práctica se usa para indagar de **dos modos distintos**. Uno de ellos es un caso que deseas presentar (en un aula, un taller o en un grupo de trabajo) para buscar retroalimentación de tu grupo de iguales; El otro tipo es un caso real, con el que estás lidiando *de facto*.

El segundo rol es el de **asesora**. Básicamente, los restantes miembros del grupo actúan como tales. Su función principal es escuchar, profundamente, con la mente y el corazón abiertos. De hecho, el estudio de caso es un terreno idóneo para practicar la **escucha empática y generativa** (desde los niveles de escucha tres y cuatro). En otras palabras, participar como asesora te permite trabajar la escucha que deja a un lado cualquier tipo de

juicio o cinismo-escepticismo, evitando en todo momento interferir o corregir el proceso.

Y el tercer papel es el de **encargada del tiempo**. Lo adopta de forma voluntaria una de las asesoras. En calidad de encargada del tiempo, garantiza que el círculo se mueva a través de los siete pasos del proceso, para ayudar a que en aproximadamente una hora el estudio de caso finalice.

Después de haber explicado las cuestiones clave sobre los círculos de entrenamiento y esta práctica, en el **Anexo II** puedes encontrar la ficha de esta herramienta y la guía de los 7 pasos para desenvolver un estudio de caso.

### 5.1.9. Práctica reflexiva escrita

Antes de abandonar la fase de co-iniciar (*co-initiating*) e introducirnos en el espacio del co-sentir (*co-sensing*) te propongo realizar una pausa y tomar tu **Diario** para realizar una **práctica reflexiva guiada**. Recuerda que las preguntas que se presentan en cada cuestionario práctico están relacionadas con el contexto en el que se aplican. Podéis adaptarlas libremente en vuestro grupo u organización.

Reflexiona sobre tu experiencia hasta ahora. (Recordamos antes las claves de esta práctica).

1. ¿Qué motivación e intereses te han traído a este taller?
2. ¿Cuál es la cuestión central que deseas explorar?
3. ¿Cómo has percibido hasta ahora las cualidades de tu escucha?.

Te propongo que en los próximos días organices un círculo de entrenamiento para desarrollar un primer estudio de caso. Una vez concluído, podéis volver a realizar esta práctica, con las modificaciones pertinentes en las cuestiones que deseéis plantearos.

**Refrescando ideas**

Antes de iniciar el descenso por el lado izquierdo de la U vamos a sintetizar brevemente los **primeros pasos** que hemos dado:

- Introducción a la Teoría U.
- Aproximación a la escucha profunda.

- Presentación de las primeras herramientas: Entrevistas dialogadas, prácticas reflexivas escritas, círculos de entrenamiento y estudios de caso.

Y remarcamos la relevancia de varias **ideas centrales**:

- Existen 2 fuentes de aprendizaje: desde los viejos patrones del pasado y desde el futuro que emerge.
- El proceso de aprendizaje desde el futuro emergente y los cambios profundos sólo son posibles a través de la transformación personal.
- En la base del liderazgo para el cambio se encuentra la capacidad de escuchar (a las demás, a nosotras mismas y a lo que el mundo "nos pide" que hagamos).
- Existen 4 niveles de escucha de los que podemos ser conscientes: Descarga, fáctica, empática y generativa. Es posible practicar y comenzar a escuchar desde los niveles más profundos.

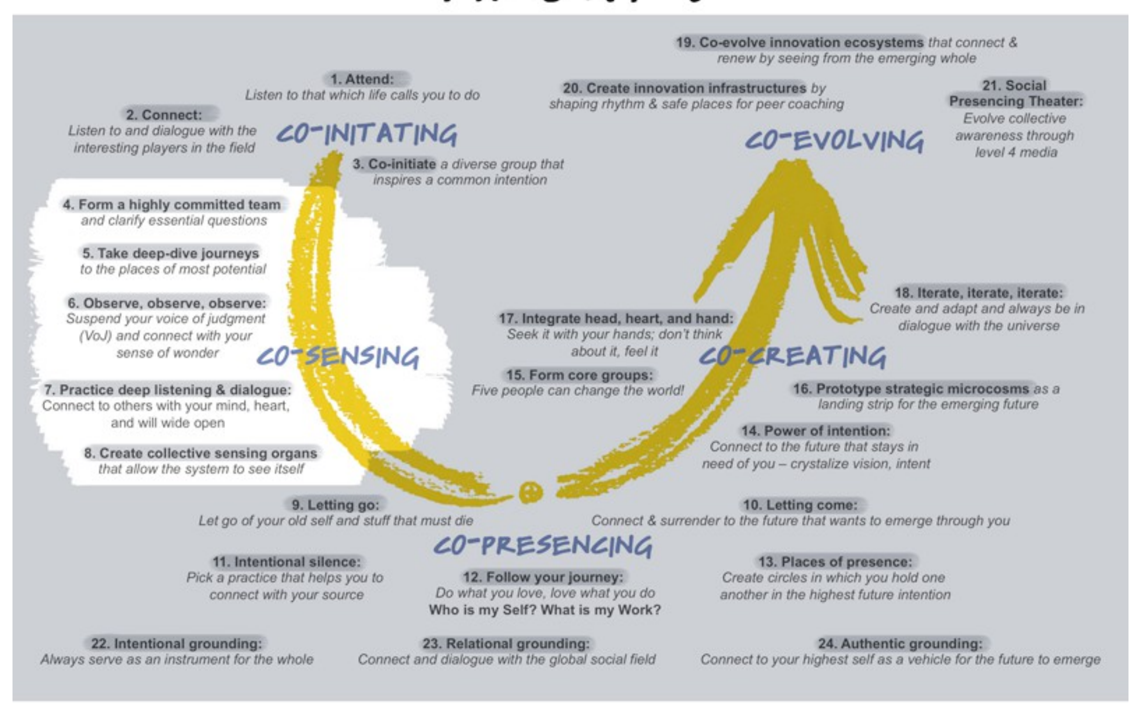
### 5.1.10. Prácticas para avanzar a través de la U. Co-iniciar

- **Práctica 1.** Dedica unos minutos cada noche a revisar cómo te ha ido el día desde afuera. Presta atención a cómo te has relacionado con otras personas y cómo has respondido a lo que la gente te ha dicho o pedido. No te juzgues, simplemente obsérvate.
- **Práctica 2.** Escucha, escucha conscientemente lo que la gente dice. Practica la escucha activa y profunda.
- **Práctica 3.** Persevera, mantén tu espacio inicial. Aliméntalo con tu energía y presencia. Cuida a la gente con la que estás conectándote. No cejes en tu empeño.
- **Práctica 4.** Lista para co-iniciar una intención común:
  - ✗ La intención sirve a la totalidad.
  - ✗ Confía en la inteligencia del corazón a la hora de conectar con determinadas personas o explorar posibilidades que pueden parecer ajenas a la idea inicial. Mantén tu mente abierta.
  - ✗ Conecta con la gente profesional y personalmente.
  - ✗ Incluye todo tipo de personas en el grupo, valora la diversidad.

✗ Busca el lugar, el momento y el contexto preciso para actuar.

## 5.2. Sintiendo desde el campo. Co-sintiendo (*Co-sensing*)

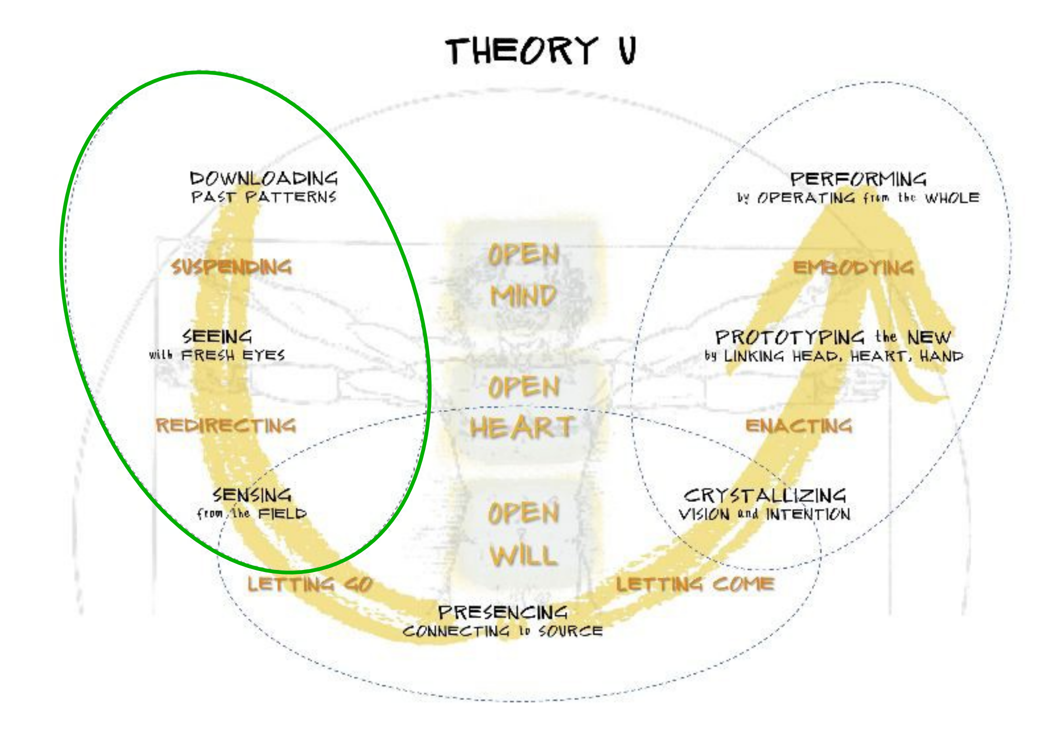
THEORY U






La puesta en práctica de **estudios de caso** que tenéis la oportunidad de experimentar en los **círculos de entrenamiento** constituyen una buena oportunidad para abrir la puerta a la habilidad más relevante del proceso en U: la **escucha profunda**. Ahora que comenzamos el descenso por el lado izquierdo de la U, prestamos especial atención al **punto 7** de la imagen destacada arriba: Co-sentir, conectar  con tu mente, corazón y voluntad abiertas a través de la **escucha** y el **diálogo profundos**.

Co-sentir representa la primera de las tres fases centrales del proceso en U y significa comenzar a abrirse, poniendo en suspenso nuestros hábitos de juicio, con mente y corazón abiertos de par en par, para conectarnos tanto con la **realidad presente** que encaramos como con la **realidad** que "quiere emerger" tanto en nuestro entorno como en nuestro interior.




**5.2.1. Principios del Co-sentir (Co-sensing)**

En este **video** (en inglés. Con subtítulos) Otto Scharmer y Adam Yukelson explican muy gráficamente los 5 Principios del proceso de co-sentir que siguen:

**1. Cuestiones centrales:** El primer principio consiste en identificar cuál es (o son) la/s pregunta/s central/es sobre la/s que deseáis indagar como grupo u organización y formar un equipo que participará en este proceso. La calidad de la/s pregunta/s que os planteéis es una de las claves del proceso de co-sentir.

**2. Viajes sensitivos:** Realizar viajes de aprendizaje profundo, seleccionando y visitando lugares de mayor potencial significa realizar una inmersión profunda en una organización o una comunidad que es relevante para la situación con la que estáis lidiando. Para identificar los espacios de mayor potencial podéis guiaros por 2 criterios: relevancia y novedad, es decir, lugares de los que tenéis poca o nula información previa.

**3. Suspender la Voz del Juicio y conectar con la sensación de sorprenderse, asombrarse:** Si vuestros hábitos, experiencias pasadas y juicios no os permiten ver con *ojos frescos*, los viajes sensitivos no os serán útiles.

Comenzáis el viaje de la mano de la curiosidad. Cuándo os encontréis con algo (observación, información) que contradiga *a priori* vuestras propias ideas de partida,

hipótesis o planteamientos (es decir, algo que choque con lo que "esperabáis" ver), aproximaos con curiosidad, en lugar de descartarlo u obviarlo.

**4. Practicar la escucha profunda en el diálogo:** Conectarse con las otras con la mente y el corazón abiertos. En el centro de las prácticas del co-sentir se encuentra un despertar de la inteligencia del corazón. Si trasladamos esta idea a los niveles de escucha, estamos hablando de las escuchas empática y generativa (niveles de escucha 3 y 4).

¿Recordáis el clip de Zubin Mehta y Plácido Domingo? … Metha abre los brazos, accede a la empatía, deja caer la batuta y se conecta más profundamente con la orquesta en el momento en el que emerge la música que se interpretaba. Realmente, abre la percepción desde una perspectiva de visión limitada a algo que incluye a toda la periferia. Cuando sintonizamos con las perspectivas de unas y otras, creando intencionalmente un lugar para esas otras personas en nuestro corazón, podremos conseguir que una conversación baje a ese nivel más profundo.

**5. Crear mecanismos sensitivos colectivos que ayuden al sistema a verse a sí mismo.** Abrir y mantener el espacio grupal es una capacidad clave y una condición necesaria para que un grupo  pueda avanzar por un proceso así.

Estos son algunos de los **puntos centrales** que puedes tener en cuenta a la hora de abrir y mantener el espacio en un grupo al que estás guiando o facilitando:

- Intención: Debéis clarificar la intención de la jornada sensitiva que vais a experimentar colectivamente.

- Re-conexión emocional y sensorial: Poniéndoos en la piel de las personas que vais a conocer, aprovechando la ocasión para ver el sistema desde el punto de vista de los demás agentes interesados.

- El poder del lugar: La preparación de un espacio acogedor de un modo muy natural y sencillo permite a las personas participantes entrar en una relación dialógica consigo mismas y con las demás.

- Sentido de la propiedad: La “propiedad” compartida es otra condición básica para que la exploración desde el co-sentir sea efectiva. Conviene desalojar de nosotras cualquier sentido de la propiedad, abriéndonos a compartir experiencias, recursos, ideas novedosas…

- Citas clave. Durante el proceso que estamos guiando podemos identificar citas o expresiones clave y devolvérselas al grupo que estamos guiando durante el proceso de co-sentir.

### 5.2.2. Campos sociales

En todos los entornos y situaciones hay mucho más en juego de lo que parece "a simple vista". Los aspectos más sutiles de la creación de la realidad social, a los que la mente no siempre accede, son visibles para las manos y el corazón.

***"Búscalo con tus manos. No pienses en ello. Siéntelo"***

Este es el consejo que Bagger Vance le ofrece a Junuh en el siguiente clip, extraído del film "La Leyenda de Bagger Vance" (2000). ¿Podemos aplicárnoslo, no os parece?...
... Porque co-sentir no está relacionado con pensar, y mucho menos con aplicar las ideas del pasado a las nuevas situaciones que afrontamos. Está relacionado con abrirse, suspender el hábito de enjuiciar y conectar con las demás con la mente y el corazón completamente abiertos.

### 5.2.3. Las conversaciones ocurren en campos

FIELDS of CONVERSATION

1: DOWNLOADING
TALKING NICE
SPEAKING from WHAT OTHERS WANT to HEAR
POLITE ROUTINES, EMPTY PHRASES
CONFORMING: NOT SAYING WHAT YOU THINK

2: DEBATE
TALKING TOUGH
SPEAKING FROM WHAT I THINK
DIVERGENT VIEWS: I AM MY POINT of VIEW
CONFRONTING: SAYING WHAT YOU THINK

3: DIALOGUE
REFLECTIVE INQUIRY
SPEAKING from SEEING MYSELF as PART of the WHOLE
from DEFENDING to INQUIRY into VIEWPOINTS
CONNECTING: REFLECTING on YOUR PART

4: COLLECTIVE CREATIVITY
GENERATIVE FLOW
SPEAKING from WHAT IS MOVING THROUGH
STILLNESS, PRESENCING, FLOW
CO-CREATING: SHIFTING IDENTITY; AUTHENTIC SELF

Las conversaciones son la encarnación de los campos sociales. Se producen y siguen la

energía de los campos grupales.

Si observamos o reflexionamos sobre **cómo conversamos** en nuestros grupos lo primero que llama la atención es que escuchamos como las participantes conversan del mismo modo, siguiendo la misma *frecuencia* o *longitud de onda*. Por ejemplo, en el equipo 1 todas tratan de ser corteses unas con otras, o de complacer al jefe. En la organización 2, que está manteniendo una reunión de equipo, quizás todas están enzarzadas en un debate feroz. También podríamos llegar a conocer a una tercera organización que está celebrando una reunión y las participantes tratan de comunicarse a través de una conversación dialógica, reflexiva. Pero lo que uno ve es, en general, que todos los miembros de un equipo hablan de la misma manera, siguiendo un **modelo** o **patrón de interacción** fruto de algo que ocurre entre ellas, en el **campo grupal**.

¿Solemos asistir a saltos de uno a otro modelo de interacción? La verdad es que no, pero cuando ocurre se percibe, y suele afectar a todas las personas del grupo.

Aunque aparentemente cada conversación es diferente, la Teoría U nos habla de **4 patrones de interacción** o **niveles de conversación**, tal y como explica Scharmer en estos 2 enlaces (en inglés):

- *Fields of conversation - part 1 >*
- *Fields of conversation - part 2 >*

Veámoslos:

### 5.2.4. Los 4 niveles de conversación

**1.** El primer campo de conversación se llama **descarga**, o hablar de manera complaciente. Lo que realmente significa es que hablamos desde lo que las otras quieren oír. Usamos frases de cortesía, cargadas de rutina. Básicamente nos acomodamos a lo que quieren o esperan que digamos. No expresamos lo que realmente pensamos, sino que nos adaptamos, nos acomodamos.

Tal y como señala Scharmer, *"ese estilo de conversación es el que, en las escuelas, llamamos aprender".* Aprendemos a expresar lo que las profesores y profesores quieren que digamos. O, en las organizaciones, es lo que se puede denominar "buena comunicación", al hecho de dar crítica positiva, expresar lo que los jefes quieren oír.

El problema es que desde el punto de vista de un aprendizaje organizativo es absolutamente disfuncional. Porque nos arrebata la capacidad de dialogar grupalmente sobre los problemas reales que enfrentamos como equipo, como organización, como comunidad.

**2. Debate.** Esencialmente, se basa en decir lo que una piensa, en vez de decir lo que otras quieren o desean oír. En este nivel, las personas ofrecen su propio punto de vista. Partimos de que cada una tiene un punto de vista diferente, hay algo que difiere de lo que la persona que está delante de mí, o de lo que todas las que hablaron antes que yo expresaron y expusieron en la conversación. Aparece un elemento de legitimidad.
Obviamente, el hecho de que cada una exprese su punto de vista es un avance. Con este tipo de conversación se ponen sobre la mesa las diferentes perspectivas que hay en el equipo, en una situación social, en una comunidad. Sin embargo, la limitación de este estilo de conversación es que no se puede ir más allá del punto de vista de una.

Scharmer nos ofrece una metáfora que nos ayuda a visualizar este primer salto. Imaginemos que mi punto de vista es como **mi chaqueta**. Cuando estoy debatiendo, **"yo soy la chaqueta"**; Si alguien critica mi punto de vista, me está criticando... me está atacando. En este contexto, me pondré a la defensiva. Defenderé mi punto de vista. Y discutiré porque la otra está equivocada: Mi perspectiva es la correcta.

**3. Diálogo reflexivo.** Diálogo o indagación reflexiva. La esencia de este campo de conversación es que una comienza a hablar viéndose a sí misma como una parte del todo. Pasamos de las rutinas defensivas a la indagación acerca de los puntos de vista de las otras. ¿Qué significa eso?. Que las personas dejan de tratar de convencer para comenzar a hacer preguntas genuinas.
*¿Qué es lo que hace que una piense de diferente manera? ¿Por qué ocurre? ¿Cuáles son las experiencias, las fundamentaciones en las que una se basa para presentar un punto de vista que es diferente de mis propias conclusiones?.*
Si retomamos la metáfora de la chaqueta, pasar del debate al diálogo significa pasar de "yo soy mi chaqueta" a **"yo tengo una chaqueta"**.
Y si tengo una chaqueta (punto de vista), significa que puedo quitármela, colgarla en algún lugar y verla desde afuera, porque ahora **tengo** un punto de vista. No es que **yo sea** mi punto de vista. Ahora disfruto de la posibilidad de ver a mi alrededor, y ver la situación que

estamos enfrentando desde la perspectiva de las otras. Ya puedo avanzar, moverme alrededor del reto o problema, y observar desde todos los ángulos, apreciar lo diferente que se ve desde el punto de vista de las otras, y desde su experiencia. Y finalmente, vuelvo. Vuelvo a mi propia perspectiva, a mi propia chaqueta.

Pero ahora mis opiniones y decisiones están conformadas por la expansión y la profundización de las distintas perspectivas. Y por la consciencia del impacto que han sufrido mis opiniones y decisiones por la experiencia de las demás partes implicadas.

El desplazamiento desde el debate hacia el diálogo es un paso clave, porque pasamos de una conversación en la que cuando me enfrento a un reto o un problema entro en una dinámica de defensa-ataque-defensa con otras organizaciones, interesadas, departamentos, con las otras manera de ver, **comenzando a ver el sistema como una constelación de variables donde yo estoy incluida**. **Yo soy parte del sistema** y veo cómo contribuyo tanto a los problemas que enfrentamos, como a las soluciones que podríamos crear.

Esencialmente, se trata de un cambio de mentalidad, central en toda estrategia de cambio y cambio de cultura en los sistemas de los que formamos parte.

**4. Creatividad colectiva:** Se basa en hablar desde lo que está apareciendo, y a menudo se conecta con un momento de quietud transformadora, de **presencia**, donde comenzamos a sentir y a hacer realidad las posibilidades del futuro emergente. Donde, como grupo, avanzamos hacia un estado de fluidez, hacia un estado de flujo co-creativo, donde ya no podemos decir: es tu idea, o es mi idea y donde colectivamente, a través de nuestro compromiso mutuo algo nuevo que antes no estaba ahí está naciendo.

Esta noción de co-crear y de cambiar nuestra noción de quiénes somos en realidad, de conectarnos más con nuestras fuentes más profundas de inspiración, de energía, y del yo, es una característica clave.

**¿Cómo podemos saber si hemos estado conversando en el nivel uno, dos, tres, o cuatro?**

He aquí algunos criterios:

Cuando salimos de una conversación y todo lo que esperábamos ver y escuchar en realidad ocurrió, indica que hemos estado descargando. Todo lo que pasó fue que nos encajamos en nuestras viejas estructuras, en nuestras viejas expectativas.

Cuando salimos de una conversación que ofreció algunos elementos nuevos, información nueva, algunos puntos de vista de los que no éramos conscientes antes, que desafían algunas de nuestras propias conjeturas, indica que hemos participado de un debate que nos está exponiendo a algunas nuevas realidades en el exterior, de las que no éramos conscientes, y ahora nos desafían.

Cuando salimos de una conversación en la que no solo hemos accedido a nueva información que desafía nuestras conjeturas, sino que realmente nos ha permitido ver la realidad a través de otra perspectiva, a través de otro par de ojos, y empezar a vernos a nosotras mismas a través de los ojos de la otra, de la experiencia de otra parte interesada, ese es un buen indicador para el nivel tres (diálogo reflexivo): Salimos de una conversación con una nueva perspectiva, no solo con nueva información.

Y finalmente, **¿Cómo saber si hemos entrado en el nivel 4 de conversación, en un proceso de creatividad colectiva?**. He aquí algunas pistas, que por el momento pueden resultar abstractas, pero que podrás experimentar a través de la práctica consciente de las herramientas que la Teoría U ofrece para la fase del co-sentir que veremos en el siguiente apartado.

**1.** Energía: Si vuestra energía crece, vuestro nivel de inspiración es mucho más alto .

**2.** Algo que no estaba presente antes, parece estar naciendo. Podría ser una idea innovadora.

**3.** Estamos ante un proceso de innovación profunda, que se experimenta en el campo grupal como un proceso de nacimiento. Algo nuevo está naciendo o está siendo co-creado como resultado del mismo.

**4.** Finalmente, la principal "señal" que nos muestra si hemos transitado en el nivel de creatividad colectiva está relacionada con cómo nos percibimos a nosotras mismas una vez dejamos la conversación. Una persona que ha interactuado grupalmente en el nivel 4 se siente una persona diferente. Una se percibe conectada más estrechamente con quién realmente es y con la persona en quién se está convirtiendo, con quién puede llegar a ser mañana. Está más estrechamente conectada con su auténtico camino y su propio ser emergente, en vez de a la persona que entró en la conversación, más formada o informada

por su camino del pasado.

### 5.2.5. Herramienta de seguimiento de la escucha

Durante la celebración de la primera edición del primer MOOC ***U.Lab: Transforming Business, Society, and Self***, en 2015, el Presencing Institute puso a disposición de las participantes la denominada ***listening assesment tool***, una herramienta muy útil para ayudarnos a observar los cambios que experimentamos en la práctica de la **escucha profunda** a lo largo del tiempo. La autoobservación resulta clave durante el proceso de experimentación, ya que **prestar atención a nuestra atención** produce cambios en nuestra habilidad para acceder a los distintos niveles de escucha a lo largo del tiempo.

Si deseas utilizarla sólo necesitas dar 2 pasos:

1: Crea una cuenta en la web del Presencing Institute:
https://www.presencing.com/login/register

2: Accede a la herramienta a través de este enlace: https://www.presencing.com/ulab/survey

### 5.2.6. Métodos para co-sentir

La mejor manera de aprender sobre el co-sentir es practicarlo. A continuación vamos a introducirnos en dos herramientas que encontrarás en los **anexos III** y **IV**.

#### Viajes sensitivos o de aprendizaje (*Sensing journeys*)

Los viajes sensitivos (*sensing journeys*) llevan a las participantes más allá de sus rutinas diarias y les facilitan experimentar su organización, sistema o desafío a través de los ojos de otras partes interesadas o implicadas en organizaciones, desafíos o sistemas similares.
Esta herramienta os traslada junto a personas, lugares y experiencias que son relevantes para las cuestiones que estáis abordando.
Los viajes sensitivos permiten atravesar los patrones de ver y escuchar experimentando diferentes y relevantes perspectivas y experiencias. Estos viajes también ayudan a construir relaciones con personas clave y obtener una perspectiva del sistema en el que se encuentra el grupo u organización de las participantes. Este video (en inglés. Con subtítulos), filmado a principios de 2015 en China, nos introduce en esta metodología.

En este otro **clip** (también en inglés. Con subtítulos) podéis escuchar a una de las participantes en uno de los viajes sensitivos organizados por el Global Wellbeing Lab, una plataforma de aprendizaje y acción co-organizada por el Presencing Institute. La protagonista describe el impacto de esta metodología durante la *Vietnam Sensing Journey*. Además, en este reportaje encontraréis información mucho más concreta y detallada sobre como se desarrollan en la realidad este tipo de iniciativas que buscan generar cambios profundos co-creados colectivamente.
En el **Anexo III** se encuentra la ficha completa de esta herramienta.

**Entrevistas con partes interesadas (*stakeholder interviews*)**
Resultan sorprendentemente útiles en aquellas situaciones en las que las organizaciones encaran retos de liderazgo en red. Especialmente cuando, para lograr los objetivos que necesitan alcanzar es preciso un cambio en las actitudes o la relación con los actores/partes interesadas con las que no mantenemos una relación jerárquica.

En ellas participan las personas que forman parte de un equipo u organización con los principales actores o partes interesadas, según el reto o proyecto con el que están lidiando. En las entrevistas con partes interesadas se pueden incluir tanto a superiores como subordinadas (en una organización jerárquica), así como a clientes e iguales (*peers*) tanto de la propia organización como de fuera de la misma.

Las entrevistas os permiten poneros en la piel de las entrevistadas, así como ver vuestro rol desde el punto de vista de las partes con las que estáis interactuando. Pueden responder a preguntas clave como: *¿Qué quieren de mi los actores implicados? ¿Para qué me necesitan?*. Se utilizan en todas las fases del Proceso U, aunque es más común ponerlas en práctica durante la fase de preparación de un proyecto.

En este **video** (en inglés. Con subtítulos) podéis escuchar a Otto Scharmer sintetizando esta técnica y poniendo algún ejemplo, y en el **Anexo IV** encontraréis la ficha completa.

### 5.2.7. Prácticas para avanzar a través de la U. Co-sentir

- **Práctica 5.** Crea una lista de cosas que necesitas preparar antes de cada viaje y otra lista de cosas a hacer después.

  Antes de cada visita:

  ✗ Reúne información relevante sobre el lugar que vas a conocer.

  ✗ Deja claro que no deseas una presentación formal, sino que quieres hablar y compartir con la gente.

  ✗ Prepara un cuestionario, aunque después prefieras desviarte del mismo.

  ✗ Considera con el grupo cómo mejorar vuestra capacidad de observación.

  ✗ No te olvides de llevar un regalo que recoja, de alguna manera, vuestra intención.

  Después de cada visita:

  ✗ Prepara un espacio y habilita un tiempo para la reflexión conjunta, antes de que cada persona vuelva a sus cuestiones personales (y antes de que utilicen el móvil o el ordenador).

  ✗ Invita a que cada persona comparta sus sensaciones, sin buscar conclusiones. Algunas preguntas posibles:

  ✔ *¿Qué es lo que más ha llamado mi atención?.*

  ✔ *¿Qué ha sido lo más inesperado?.*

  ✔ *¿Qué me ha "tocado"?, ¿Con qué he conectado emocionalmente?.*

  ✔ *Si el campo social de la organización visitada fuese un ser vivo, ¿cómo sería?, ¿qué nos diría?, ¿en qué se transformaría?.*

  ✔ *¿Cuál puede ser la fuente en la que se sustenta ese lugar?.*

  ✔ *¿Qué factores externos pueden estar limitando su capacidad para desarrollarse y transformarse?.*

  ✔ *¿Qué cambios he visto en mi antes y después de entrar en el lugar?.*

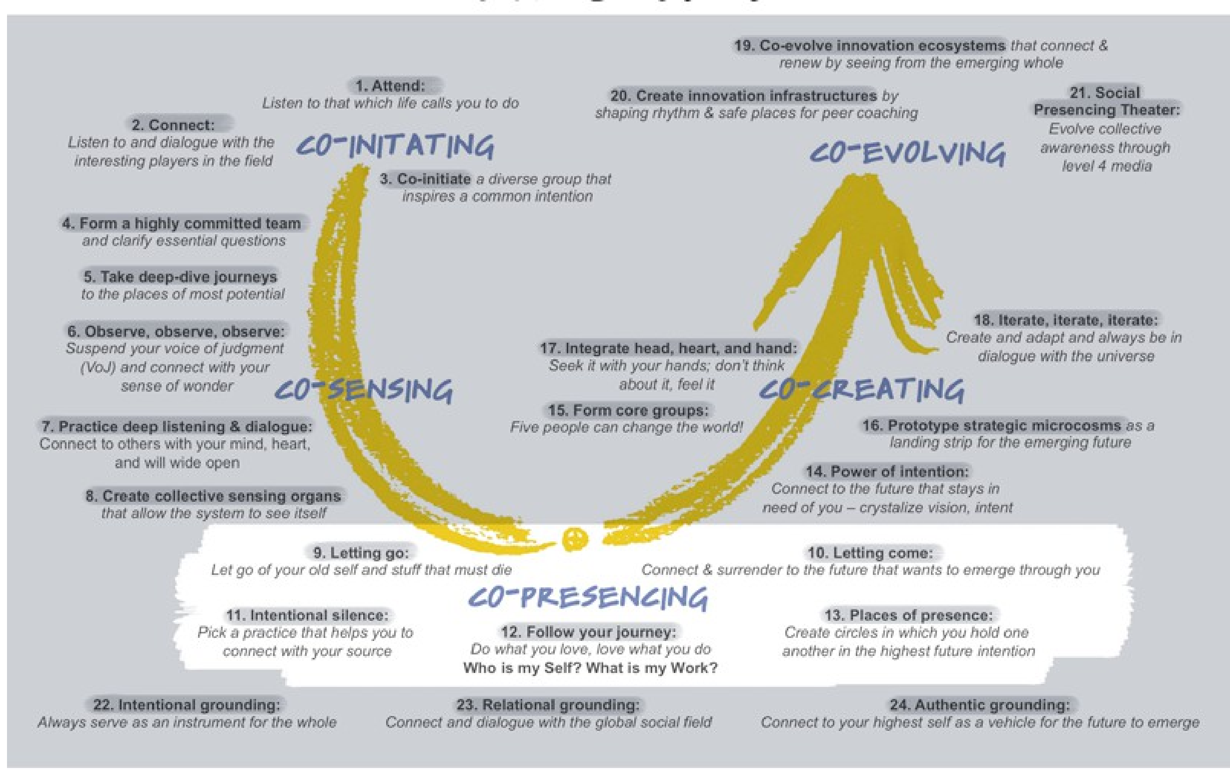
  ✔ *¿Qué puede decirnos el campo de ese lugar sobre nosotras mismas, sobre nuestro futuro?.*

- **Práctica 6.** Escoge un objeto o situación y observa con total atención durante al menos cinco minutos. Cuando notes que tu mente se desvía, vuelve, sin juzgarte, a la pura observación.

- **Práctica 7.** Dedica unos momentos al día para revisar en qué momentos has escuchado desde el nivel 3 (corazón abierto) o 4 (voluntad abierta) de escucha. Si no se te ocurre nada, presta atención a tu modo de escuchar y comienza a poner en práctica la **escucha profunda**.
- **Práctica 8.** Organiza **diálogos** con los miembros de tu grupo en los que pueda darse una escucha profunda.
- **Práctica 9.** Organiza un **Café Diálogo** para dar sentido al hacer y pensar juntas.

### 5.3. Conectando con la fuente. Presenciando (*Presencing*)

Hasta el momento hemos viajado a través del lado izquierdo de la U, básicamente recuperando la conexión con nuestras capacidades más profundas para sentir y comenzando a escuchar con nuestra mente y corazón abiertos.



### 5.3.1. Introducción

Llegamos ahora a la parte inferior de la U, llamada ***Presencing***, un término que combina las dos palabras "presencia" y "sentir". Significa detectar y traer al presente el más elevado potencial futuro. Todo ser humano y sistema social tienen la capacidad de activar y acceder a esta capacidad más profunda. Cuando nos movemos hacia el estado de presenciar, comenzamos a percibir desde una posibilidad futura que necesita de nosotras para volverse realidad. En este estado entramos en nuestro Ser real, quienes realmente somos, nuestro auténtico Yo.

Este salto cualitativo requiere de nosotras que nos despojemos de lo viejo y nos abramos completamente a algo que podemos llegar a sentir, pero que seremos incapaces de conocer totalmente hasta que lo veamos emerger. Este momento puede percibirse como la experiencia de saltar a través de un abismo o  atravesar el ojo de una aguja: En el momento en el que saltamos no tenemos ni idea de si lo cruzaremos.

Como seres humanos, estamos en una travesía en la que nos convertimos en lo que realmente somos. Este viaje es totalmente abierto, está repleto de rupturas, confusión, pero también de avances.

En este video (en inglés), Scharmer nos introduce en esta fase e ilustra su explicación con la siguiente cita de H.D. Thoreau:

*Fui a los bosques porque quería vivir deliberadamente, para hacer frente sólo a los hechos esenciales de la vida. Y ver si no podría aprender lo que ella me tenía que enseñar, para no descubrir en el momento de mi muerte que no había vivido.*

Esa es la esencia del momento que nos aguarda al pie del Proceso en U: Cuando conectamos con nuestro propósito más profundo, tenemos más claridad sobre qué es lo que queremos traer al mundo.

### 5.3.2. Práctica Meditación Atención Plena guiada

La meditación es un recurso muy adecuado para experimentar una profunda conexión contigo misma. Durante la meditación guiada (**Anexo V**) mantén tu atención enfocada en lo que estás experimentando, y cuando concluya mantente ahí durante un minuto.

Entonces **déjalo ir** completamente. Entra en un profundo silencio. No esperes nada. No busques nada. Mantente presente de tal modo que puedes acogerlo todo, especialmente lo desconocido, lo inesperado. Mantén tu conciencia abierta. Ábrete a un vacío en el que pueda posarse algo inesperado, desconocido, emergente. Instálate en esa consciencia durante aproximadamente un minuto.

### 5.3.3. Prácticas para Presenciar: Entrando en el Campo del Futuro (Diario). Estudio de Caso y Carta auto-reflexiva (del Yo al yo)

Existen varias maneras de experimentar el estado de *presencing*. Además de la práctica habitual de la meditación de la Atención Plena (*Mindfulness*), la Teoría U ofrece varias herramientas. Te animo a experimentarlas:

- **Entrando en el Campo del Futuro (Diario).** Práctica diseñada para que el Yo emergente y el yo actual puedan escucharse mutuamente. Puedes encontrarla en el **Anexo VI**, junto a la...
- **Carta auto-reflexiva (del Yo al yo):** Indicada para reconectar con lo experimentado en la práctica anterior y poder pasar a la acción concretando un primer paso.
- **Estudio de Caso en Círculos de entrenamiento (*coaching circles*):** Diseñado para guiar a un grupo a través de un proceso de espejo basado en el estado de *presencing*. La hemos abordado en el apartado 5.1.8. Lo encontrarás en el **Anexo II**.

### 5.3.4. Prácticas para avanzar a través de la U. Co-presenciar

- **Práctica 10.** Realiza la siguiente **meditación** de cuatro pasos (deja que las ideas e imágenes vengan a ti de manera fluida, sin aferrarte a ninguna en particular):

  1. *¿En qué situaciones, prácticas y actividades, en tu vida o en tu trabajo, conectas más con una fuente de energía e inspiración plenas?.*

  2. *Considera estas situaciones, prácticas y actividades como semillas del futuro. ¿Cómo sería ese futuro posible si las semillas creciesen juntas e interconectadas en una totalidad inspiradora que resuena con tus mejores energías?.*

3. *Si quisieras traer a la realidad ese futuro, ¿de qué necesitas desprenderte? ¿qué tiene que morir en ti para que sea posible?.*

4. *Si aceptas el riesgo y el proyecto falla, ¿estás dispuesta a asumirlo?.*

***El valor surge de nuestra disposición a "morir", a aventurarnos en territorio desconocido, un campo que sólo se manifiesta cuando nos atrevemos a dar el primer paso al vacío. Esta es la esencia del liderazgo.***

- **Práctica 11:** Se puede experimentar nuestro Ser auténtico, el que surge de ese diálogo ininterrumpido entre el pasado y el futuro, en una conversación profunda y generativa (**diálogo de nivel 4**). Cuando una conversación de este tipo concluye nos sentimos diferentes, nos sentimos otra persona. Estas experiencias inicialmente son escasas. Para que ocurran con más frecuencia, es posible crear espacios en nuestra vida cotidiana en los que poder llevar a cabo de manera segura tales conversaciones. Inténtalo con tu pareja, tus amigos y amigas, con la gente que te rodea.

- **Práctica 12.** Un ejemplo de **práctica matinal** para realizar durante 10-30 minutos:

  - ✗ Levántate temprano (antes que las demás lo hagan), vé a un lugar silencioso que te guste (un lugar en la naturaleza está bien, pero puedes encontrar otros que te sirvan), y deja que tu conocimiento interno aflore.
  - ✗ Utiliza un ritual que te conecte con tu fuente: Puede ser una meditación, una oración, o simplemente un silencio intencionado en el que entras con mente y corazón abiertos.
  - ✗ Recuerda qué es lo que te ha llevado al lugar de la vida donde estás ahora mismo: ¿Quién es tu Ser? ¿Cuál es tu Tarea? ¿Para qué estás aquí?.
  - ✗ Adquiere un compromiso con aquello a lo que quieres servir. Concéntrate en el resultado al que quieres servir (el todo más grande). Concéntrate en lo que quieres lograr (o en qué te has puesto a su servicio) en este día que comienza ahora mismo.
  - ✗ Siente el agradecimiento de que tienes la oportunidad de vivir la vida ahora mismo. Empatiza con todas aquellas personas que nunca han tenido las oportunidades que te llevaron al lugar que estás ahora. Siente la responsabilidad que traen esas oportunidades, la responsabilidad que tienes para con las demás, con todos los demás seres, con toda la naturaleza, incluso con el Universo.
  - ✗ Pide ayuda para no perder tu camino ni desviarte. El camino que está por delante es un viaje que sólo tú puedes descubrir. La esencia de ese viaje es un regalo que sólo puede venir al mundo a través de ti, de tu presencia, tu mejor *Yo futuro*. Pero no puedes hacerlo sola. Por eso pides ayuda.

- **Práctica 13.** Organiza un **taller de retiro de “presencia”**, siguiendo el movimiento de la U: Diálogar para compartir ideas y experiencias profundas, entrar en un espacio de silencio, cristalizar ideas para posibles iniciativas y planificar la acción. El retiro se ha de celebrar en un lugar cuidadosamente seleccionado, que reúna las condiciones para que mente, corazón y voluntad se abran.

- **Práctica 14:** El camino de la creatividad (**Robert Fritz**) incluye, al menos, los siguientes niveles:

  1. No pasa nada.
  2. ¡Qué aburrimiento!.
  3. Algo se mueve, fuera y dentro de mi.

  Es difícil aprender a seguir este último impulso cuando vivimos en un sistema en el que todas las iniciativas están organizadas desde fuera, con sus correspondientes recompensas y sistemas de control, para evitar los niveles 1 y 2 anteriores. En este caso, la práctica consiste en **crear espacios en los que la gente se pueda expresar**, sin tener que seguir lo que otras han organizado desde fuera, dejando la puerta abierta al aburrimiento… y a la creatividad.

- **Práctica 15.** Un **círculo de presencia** es un grupo de apoyo mutuo formado por 6-20 personas interesadas en explorar regularmente algunos de los asuntos más importantes de su vida personal y profesional, y su conexión con la transformación grupal y social. La exploración no es meramente intelectual, sino una indagación profunda en todos los niveles del Ser. Por eso es importante que las personas que participan en el círculo se comprometan totalmente con la experiencia y mantengan su compromiso más allá de las tensiones y dificultades que puedan surgir. El círculo se debería reunir en un lugar apropiado: Acogedor, suficientemente iluminado y aislado del ruido exterior.

#### 5.3.5. *Abscending*

El camino que hemos recorrido hasta ahora es sólo parte del trayecto. A continuación vamos a recordar los **6 Principios de la Teoría U** (abordados en el **apartado 5.1.5)** para, a continuación, introducirnos en el proceso inverso, un séptimo Principio denominado ***abscending*** (de *absence* = ausencia).

Los 7 Principios de la Teoría U

**1.** La energía sigue a la atención.

**2.** Recorremos un proceso que consiste en 3 movimientos o "gestos interiores": a. Observar, observar, observar; b. Retirarnos y reflexionar, permitir que emerja el conocimiento interno.; c. Actuar instantáneamente.

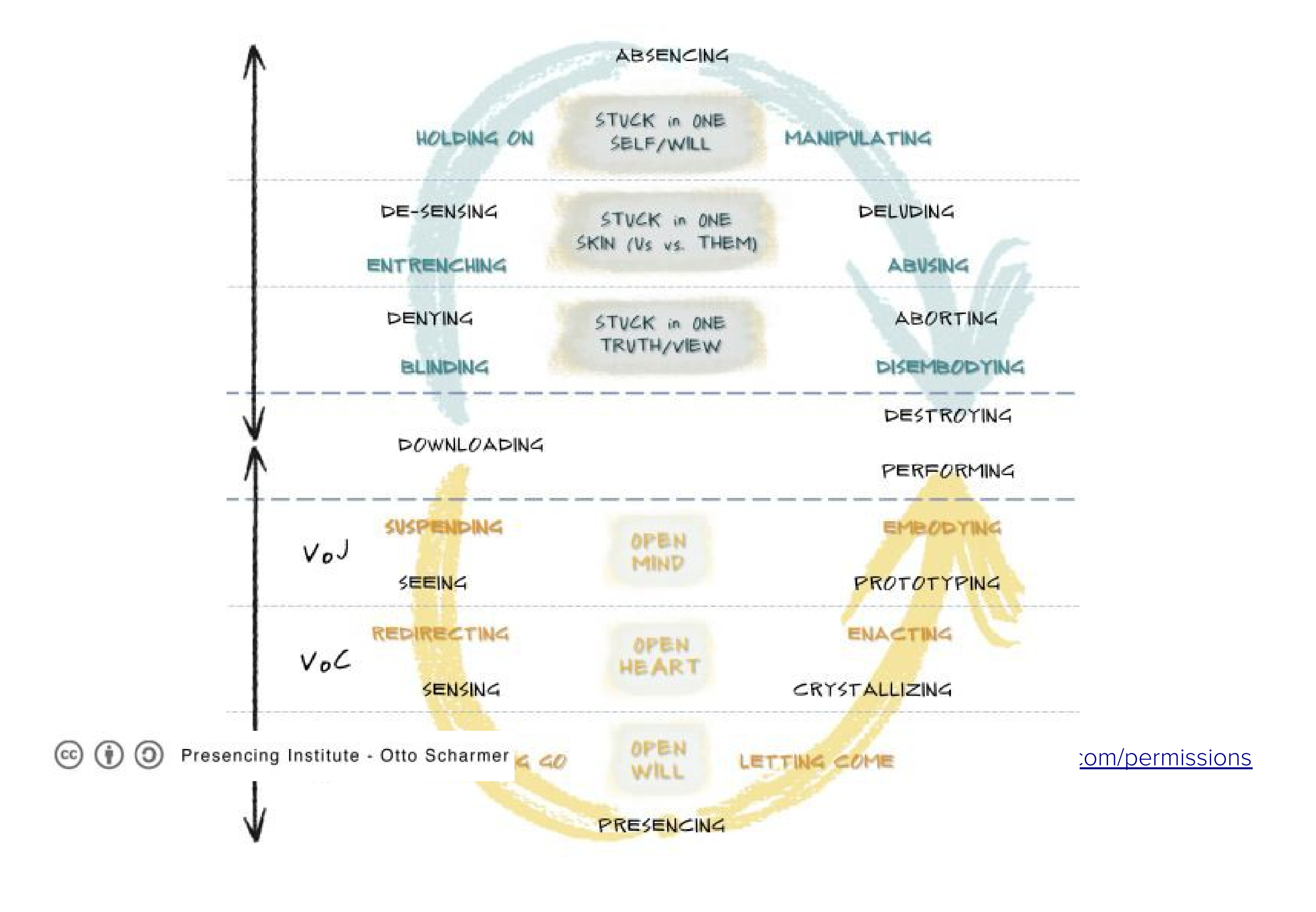
**3.** Este proceso en tres movimientos sólo funciona si cultivamos tres instrumentos internos: Mente Abierta , Corazón Abierto, y Voluntad Abierta.

**4.** En el núcleo de este proceso de trabajo interior se encuentran las dos preguntas fundamentales de la creatividad: ¿Quién soy Yo?, ¿Cuál es mi Tarea?.

**5.** Este proceso es el camino menos transitado, porque en el momento que lo iniciamos nos encontramos con tres enemigos que nos impiden acceder a las fuentes más profundas de la creatividad: La Voz del Juicio, la Voz del Cinismo( = escepticismo) y la Voz del Miedo.

**6.** Cuando participamos en un proceso de transformación social, es clave desenvolver este proceso de apertura (de Mente, Corazón y Voluntad abiertas) no sólo como individuo; Necesitamos sostener el espacio para atravesar el mismo proceso a nivel colectivo.

**7.** El proceso inverso se llama ***abscending*** (de *absence* = ausencia).



Tal y como explica Scharmer en este video (en inglés), cuando encaramos un momento de ruptura se abren ante nosotras dos caminos. Uno pasa por abrirnos, abrazar lo desconocido, y conectar con el futuro que desea emerger. El otro nos lleva a iniciar el proceso o ciclo inverso: cerrarnos y aferrarnos a lo que ya sabemos.

La interacción entre ***presencing*** (sintiendo y actualizando el futuro emergente) y ***abscending***, (abrazando los patrones del pasado) entra en juego tanto colectivamente como en cada una de nosotras, a nivel personal, relacional, organizacional, social, económico, político, y podemos reconocerlo en el momento que vivimos actualmente a nivel planetario.

Principios clave

Pensemos ahora qué vemos cuando un **sistema social** que está afrontando un momento de ruptura, de cambio de paradigmas, de reto estructural...

**1.** En lugar de organizarse en torno al poder de la mente abierta, se encierra en una **única verdad**.

**2.** En lugar de organizarse en torno al poder de la empatía, del corazón abierto, se encierra en una única piel colectiva, una definición de **nosotras frente a las otras**.

**3.** Y en lugar de abrazar la capacidad de conectar desde una voluntad abierta, de *dejar ir* y *dejar venir*, el sistema se atasca aferrándose a una **definición rígida** de la **voluntad** y el **yo**, a menudo de una manera fanática.

... ¿Podríamos llamarlo **Fundamentalismo**? Quizás sí, y no sólo religioso, sino que se manifiesta en otros sistemas sociales. Ha ocurrido en diferentes momentos de la Historia y ocurre hoy en día, no sólo en torno a nosotras, sino **en** nosotras.

Tal y como vemos en la imagen superior, y en contraste con el proceso hacia el estado de *Presencing*, cuando iniciamos el ciclo de *abscending*:

- En lugar de poner en suspenso nuestros juicios (*suspending*) y ver la realidad con ojos frescos (*seeing*), entramos en un "estado" de ceguera (***blinding***) y negación (***denying***) .

- En lugar de permitirnos ver la realidad desde otros ángulos, redireccionando (*redirecting*) mientras dejamos a un lado la Voz del Cinismo (escepticismo) para dar paso al sentir (*sensing*), y la empatía, estamos perpetuando (***entrenching***) nuestra visión de la realidad, desconectándonos del sentir (***de-sensing***).

- Y en lugar de dejar ir (*letting go*) y dejar venir (*letting come*) lo que quiere emerger, es decir, presenciar (*presencing*), abrazamos lo viejo y la ausencia (***abscending***).

Así, cualquier sistema que transita a través de estos caminos, básicamente desconectando horizontalmente de lo que ocurre alrededor de nosotras, y también desconectando verticalmente de las fuentes de nuestro Yo emergente - como le ocurre a un sistema social -, el resultado es patología y destrucción. Primero, destruyendo a las demás... para finalmente destruírnos a nosotras mismas.

Balanceándonos en la fragilidad

Habitualmente vivimos estas experiencias en pequeños grupos donde hemos conseguido conectar con las demás de un modo diferente pero, sin casi darnos cuenta, nos perdemos y nos convertimos en parte de este proceso de *abscending*, tanto en nuestras relaciones interpersonales como a nivel colectivo.

Fragilidad. Existe una línea muy difusa y una distancia muy pequeña entre los polos de la interacción entre los procesos de ***presencing*** (sintiendo y actualizando el futuro emergente) y ***abscending***, (abrazando los patrones del pasado).

¿Y qué podemos hacer entonces en este contexto tan frágil y sutil?

Cada vez que esto ocurra, está en nuestra mano prestar atención a nuestra atención y volver a re-alinear nuestra atención con nuestra intención. Así:

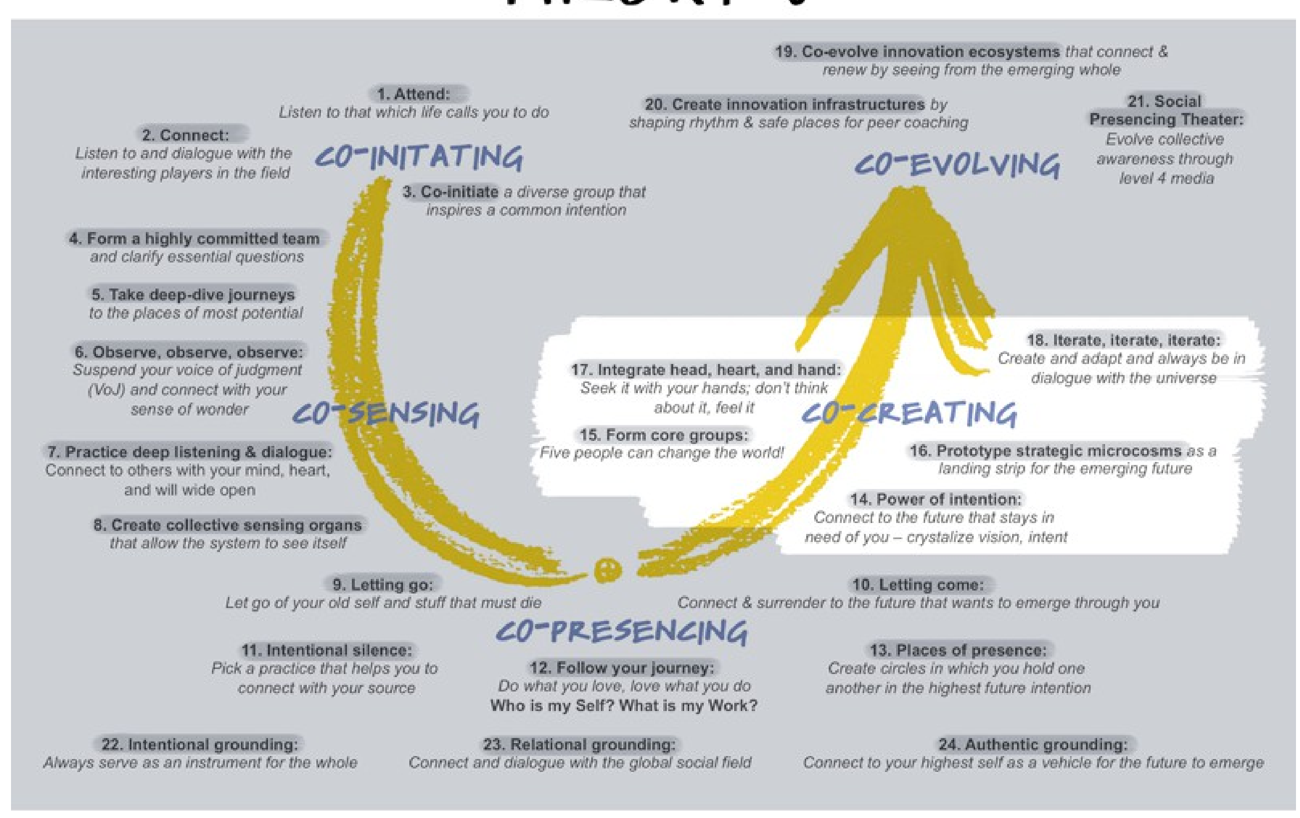
En primer lugar, **presta atención a tu atención**: Ahora que te estás enfrentando a una situación vital o como miembro de un equipo u organización, te puedes preguntar: En este momento del proceso, ¿sigo realmente en el ciclo de presencing (parte superior de la imagen de arriba) o he vuelto a descargar patrones del pasado? (parte inferior de la imagen). Si es así, tan sólo regresa. No desperdicies tu energía atacándote o culpabilizándote a ti o a otras. Tan sólo **vuelve a realinear tu atención con tu intención**.

Y en segundo lugar, según comenta Scharmer, ***la experiencia no es lo que nos sucede, sino lo que hacemos con lo que nos sucede***. Preguntémonos: **¿Qué estamos haciendo o no haciendo con lo que nos está pasando?**. De este modo damos de nuevo el primer paso para revertir el proceso de *abscending*. Con esta pregunta  tenemos la capacidad de

**suspender** de nuevo nuestros viejos hábitos de juicio. Hemos entrado de nuevo en el comienzo del proceso de *presencing*.  Podemos dar un segundo paso: **redireccionar** nuestra atención y **ver** y **sentir** esta experiencia a través de los ojos de las personas que forman mi grupo y/o de los actores o partes interesadas con las que me estoy relacionando.

Y de nuevo, podemos **dejar ir** de nuevo nuestras viejas identidades y patrones para **dejar venir** lo desconocido, lo que quiere emerger.

## 5.4. Cristalizando Visión e intención. Co-creando (Co-creating)






### 5.4.1. Cristalización. 3 Principios clave

Cristalizar consiste en triangular tres movimientos interiores a través de tres actividades interiores:

**1. Reconectar con el momento de *presencing*.** Ese momento en el que has conectado con

las fuentes más profundas de tu conocimiento. Quizás lo has experimentado realizando un estudio de caso en el marco de un círculo de entrenamiento (*coaching circle*), en cualquiera de las prácticas reflexivas realizadas en tu diario, o cuando has utilizado las herramientas Entrando en el Campo del Futuro (Diario) y Carta del Yo al yo. Se trata de comenzar a enfocarte en dónde se encuentra el sentido de tu propósito, ese punto desde dónde quieres marcar una diferencia clara con respecto a procesos que has vivido guiada por patrones del pasado.

**2. Desenvolver una relación diferente con nuestros desafíos**. Consiste en recordarnos de nuevo ese fenómeno global en el que colectivamente creamos resultados que nadie desea. Consiste en mover la cámara y contemplarnos desde fuera, para comenzar a vernos como parte que contribuye a esos resultados inintencionados. Esto significa comenzar a ver el punto de apoyo en el que podemos ubicarnos para dar un paso adelante realizando un prototipo.

**3. Movernos desde las ideas abstractas a los detalles concretos**. Comenzar a interactuar con los resultados concretos de las prácticas realizadas, de las conexiones que hemos establecido en los círculos de entrenamiento, lo que nos permite conectar con las fuentes más profundas de la creatividad.

Así, lo que pretendemos hacer durante el proceso de cristalización es conectarnos con esos tres movimientos interiores, estas tres acciones y ligarlas de tal modo que podamos clarificar el siguiente paso que vamos a dar en nuestro proceso en U.

### 5.4.2. Pasando del sentir, a presenciar, a cristalizar

El siguiente extracto del libro *Presence* (Senge, Scharmer, Jaworski, Flowers, 2004) nos introduce una paradoja inherente a la formación de una visión poderosa, y explica cómo se puede resolver.

*… No todas las ideas son iguales. Algunas nunca van más allá de su alumbramiento. Buenas ideas que no liberan energía para el cambio. Otras transforman el mundo. "No hay nada más poderoso que una idea cuyo tiempo ha llegado", dijo Víctor Hugo hace aproximadamente 150 años. Sin embargo, el poder al que Hugo se refiere permanece esquivo, cuidadosamente custodiado por una paradoja: no hay nada más personal que una visión, pero las visiones que en última instancia resultan transformadoras no tienen nada que ver con nosotros como individuos. La resolución de esta*

*paradoja proviene de la transformación de la voluntad, que comienza cuando nos movemos a través de la parte inferior de la U. Las semillas de esta transformación radican en ver nuestra realidad más claramente, sin pre-concepciones y juicios*[*]*.*

*Cuando aprendemos a ver nuestra parte en la creación de cosas que no nos gustan pero que es probable que continúen, podemos comenzar a desarrollar una relación diferente con nuestros "problemas". Ya no somos víctimas. Cuando nos movemos más lejos, del sentir (sensing) al presenciar (presencing), nos abrimos a lo que podría ser posible, y somos llevados inevitablemente a la pregunta "Entonces, ¿qué queremos crear?" Pero el "nosotros" en esta declaración es el "nosotros" más grande. Las visiones que surgen del estado de presencing genuino provienen del "campo conociéndose a si mismo", una expresión espontánea de descubrir el poder de moldear nuestra realidad y nuestra responsabilidad hacia un futuro emergente. A medida que comenzamos a movernos hacia arriba desde la parte inferior de la U, esta mayor intención se hace accesible para nosotros.*

*Por el contrario, muchas visiones están condenadas desde el principio porque quienes las articulan, conscientemente o no, vienen de un lugar de falta de poder (powerlessness). Si creemos que alguien ha creado nuestra realidad actual, ¿cuál es la base para creer que podemos crear una realidad diferente en el futuro? . En términos de la Teoría U, El problema con la mayoría de los intentos de formular visiones es que se producen "demasiado lejos del lado izquierdo de la U". Cuando esto sucede, las personas formulan visiones que están desconectadas de una comprensión compartida de la realidad presente y de un sentido de responsabilidad compartida por esa realidad. Si las personas todavía están externalizando sus problemas, crean, en cierto sentido, "visiones externalizadas", que equivalen a una especie de estrategia de cambio para arreglar problemas en los que aún no han visto el papel que han jugado en la creación de los mismos. Sólo cuando la gente comienza a ver desde dentro las fuerzas que conforman su realidad, y su parte en como esas fuerzas pueden evolucionar, la visión se vuelve poderosa. Todo lo demás es sólo una vaga esperanza.*

### 5.4.3. Introducción a la creación de prototipos (*Prototyping*)

Habiendo establecido una conexión con la fuente (presenciar) y clarificado el sentido del futuro que quiere emerger (cristalizar), el siguiente estadio en el proceso en U es explorar el futuro a través del hacer (realizando un prototipo). Realizar un prototipo es el primer paso de

* Los autores se refieren a los **Principios del Co-sentir**. Puedes rellerlos en el apartado **5.2.1.**

la **exploración del futuro haciendo y experimentando**.

A continuación abordaremos los Principios que nos guían en la realización de un prototipo. Puedes utilizar la herramienta disponible en el **Anexo VII** para aproximarte a ellos realizando los **cuestionarios 1 y 2**. Si prefieres no hacerlo ahora, obvia las indicaciones relacionadas y practica esta herramienta desde el comienzo al final en otra ocasión.

### 5.4.4. Principios de la creación de prototipos (*Prototyping*)

#### 1. Cristaliza visión e intención

Mantente conectada al futuro que necesita de ti para venir a la realidad (**Martin Buber**). Crea un espacio de silencio para ti misma todos los días. Aclara las preguntas centrales que deseas explorar con tu prototipo.

* **Práctica guiada** Anexo VII: El **cuestionario 1** incluye preguntas que te ayudarán a determinar el *qué* (clarificar tu intención). Anímate a responderlas.

#### 2. Forma un equipo esencial

Cinco personas pueden cambiar el mundo. Forma un pequeño grupo de personas comprometidas y cultiva tu compromiso compartido.

* **Práctica guiada cuestionario 2** Anexo VII: En primer lugar puedes ver este **video** (en inglés), y después responde a las preguntas 1 y 2 del cuestionario 2.

#### 3. 0.8: Adapta, Adapta, Adapta

"Falla pronto para aprender rápidamente", como dice David Kelley de IDEO. Crea algo preliminar, rápido y, a continuación, adáptalo. Diseña una estructura de revisión/evaluación sólida que acelere la retroalimentación rápida.

En la práctica, el principio de **0.8** realmente significa bajar al umbral entre pensamiento y acción. Un prototipo no es la implementación de una idea completamente tramada en la práctica, sino la exploración de una pregunta realmente interesante en el espacio de una posibilidad emergente realmente interesante.

* **Práctica guiada cuestionario 2** Anexo VII: Para completar la información, en primer lugar puedes

ver este **video**, en el que **Tom Wujec** presenta el **reto de Marshmallow**. A continuación, este otro **clip** en el que Scharmer explica el Principio. Finalmente, responde a la cuestión 3 del cuestionario 2.

**4. Plataformas y espacios**

Crea "pistas de aterrizaje" para el futuro que quiere emerger. La calidad del espacio que lo acoja determina la calidad de los resultados.

Pregúntate cómo y dónde puedes crear un espacio-contenedor para poder experimentar de manera segura el futuro que deseas crear en el sistema del que formas parte. Un espacio en el que las participantes puedan aprender de los errores y experimentar nuevas formas de relacionarse entre sí.

La esencia de estos prototipos es facilitar saltos relacionales, transformar el modo en el que una constelación de agentes o actores interesados se comunica, colabora y co-crea. Desde el debate al diálogo.

* **Práctica guiada cuestionario 2** Anexo VII: En primer lugar puedes ver este **video** (en inglés), y después responde a la pregunta 4 del cuestionario 2.

* **Nota**: En el video anterior y en el Anexo VII se cita el **Teatro Social de la Presencia** [*Social Presencing Theater* (SPT) ], una multiherramienta muy efectiva usada habitualmente para explorar ideas emergentes a través de la experimentación colectiva; a través del co-sentir y el co-crear. Puedes consultar información sobre las **tres herramientas** disponibles (**SPT**) en la web de la **Presencing U.School**.

**5. Escucha al Universo**

Mantente siempre en diálogo con el Universo. Es un lugar útil. Escucha lo que está emergiendo en las demás, en lo colectivo, y en ti misma. Toma unos minutos cada día para revisar tu calidad de escucha.

El Universo quiere mostrarte caminos para que puedas mejorar tu idea. A veces, la retroalimentación que recibas podrá parecerte inútil, e incluso molestarte. Pero podemos aprender a recoger el *feedback* que nos es de utilidad. En todo caso, siempre resulta fructífero estar abiertas a lo que el Universo nos quiere mostrar para orientarnos en nuestro prototipo.

* **Práctica guiada cuestionario 2** Anexo VII: En primer lugar puedes ver este **clip** (en inglés), y

después responde a la pregunta 5 del cuestionario 2.

**6. Integrando la Cabeza, el Corazón y la Mano**

Cuando creamos prototipos integrando diferentes tipos de inteligencia, siempre navegaremos durante el proceso entre dos peligros y trampas principales: Acción sin mente (reflexión) y mente sin acción.

***Hacer lo que amamos y amar lo que hacemos***. Este sexto Principio trata de reunir dos fuerzas poderosas: el poder de la iniciativa y el despertar de la inteligencia del corazón.

* **Práctica guiada cuestionario 2** Anexo VII: En primer lugar puedes ver este **clip** (en inglés), y después responde a la pregunta 6 del cuestionario 2.

### 5.4.5. Prácticas para avanzar a través de la U. Co-crear

- **Práctica 16.** Una **meditación** en tres fases, para realizar individual o colectivamente:

  1. Medita sobre el estado futuro de tu viaje interior. ¿Qué estás creando?, ¿qué forma tiene?.
  2. Vuelve la atención a cómo están las cosas en el presente. ¿En qué se diferencia del futuro deseado?, ¿qué elementos del presente apuntan a dicho futuro?, ¿cuáles son las semillas?.
  3. Muévete entre ambos estados. Escoge alguna de las semillas y deja que se desarrollen en tu imaginación hacia el futuro deseado. Hazlo con tu mente y corazón abiertos.

- **Práctica 17.** Establece prioridades y maneja el tiempo. Ten presentes estas **preguntas**:

  *1. ¿Cuál es el mayor alcance al que puedo aspirar en este proyecto?.*

  *2. ¿Cómo puedo crear las condiciones para que el proyecto se desarrolle por sí mismo?.*

  *3. ¿Cómo puedo utilizar el tiempo para centrarme en aquellos aspectos que realmente importan y no reaccionar a los pequeños detalles sin importancia?.*

  Practica estas preguntas a lo largo del **día**, de la **semana**, el **mes** o el **año**. **Cada mañana** puedes comenzar preguntándote:

  *1. ¿Qué es lo que voy a a hacer hoy?.*

  *2. ¿Cómo voy a utilizar mi tiempo de la mejor manera posible, con la mejor calidad?.*

  Recuerda que **la energía sigue a la atención**. Mucha dispersión, poca energía.

- **Práctica 18.** Crear un microcosmos estratégico requiere centrarse en tres áreas: participantes, proyecto e infraestructuras:

- ✗ Participantes: Elige a un grupo de personas que representen a todas las partes implicadas.
- ✗ Proyecto: ¿Es relevante para todas?, ¿Es revolucionario?, ¿se puede hacer en poco tiempo?, ¿se puede hacer en “modo prueba”?, ¿es adecuado para nuestros objetivos?, ¿es eficaz a la hora de relacionar todas las partes y posibilidades?, ¿se puede replicar?.
- ✗ Infraestructura: Un lugar en el que el grupo pueda trabajar creativamente y sin distracciones, un calendario en el que presentar algunos resultados, acceso a expertas en momentos necesarios y un espacio de pruebas seguro.

- **Práctica 19.** Práctica reflexiva escrita:

  1. Concédete 3 minutos al día para escribir en tu diario lo que el mundo te ha dicho o te ha pedido a lo largo del día, sin juzgarlo.

  2. Escribe una o dos preguntas que surjan de dichas observaciones, y que están relacionadas con los desafíos en tu tarea.

  3. A la mañana siguiente, escribe en aproximadamente 5 minutos las ideas que se te ocurran en relación con las preguntas anteriores. No te detengas en ninguna en particular. Sigue el flujo de tu escritura.

  4. Completa la práctica explorando posibles pasos: ¿Qué necesito investigar más?, ¿Cómo podría poner en práctica estas nuevas posibilidades?.

### 5.5. Desenvolviendo ecosistemas innovadores. Co-evolucionando (Co-evolving)





#### 5.5.1. La calidad del suelo

Realizando una comparación con el trabajo que sus padres realizan desde hace más de 50 años en una granja en Alemania, Scharmer recoge y traslada a los campos sociales uno de los aprendizajes de su infancia: Siempre debemos prestar atención a la calidad del terreno que pretendemos cultivar, y hacer lo posible por mejorarla. ¿Cómo lo hacemos en el terreno de la innovación social?: Cuidando el modo en que escuchamos, prestamos atención, el modo en que pensamos, en el que mantenemos conversaciones y en el que nos organizamos. Todas esas son las condiciones invisibles que configuran y estructuran la forma en que nos relacionamos entre nosotras. A lo largo de esta guía has ido conociendo métodos y herramientas para cultivar las cualidades más profundas del terreno en el campo social, hasta llegar al momento en el que exploramos el futuro aprendiendo a través del

hacer, creando prototipos de lo nuevo que queremos traer a la realidad. El resultado es como una semilla, semilla del futuro que se hace presente. Eso es lo que emerge a través de un prototipo.

Y ahora que nos estamos moviendo hacia el siguiente estadio del proceso en U, denominado co-evolucionar (*co-evolving*), toca hacerse la siguiente pregunta: **¿Cuáles son las condiciones adecuadas para que la semilla crezca?** ¿Cuál es la calidad del suelo y del contexto que nos permite crear un entorno que permita que esa semilla evolucione aprovechando al máximo su potencial?. La realidad es que cuando exploramos proyectos de innovación en salud, educación o en cualquier sistema que apuesta por la sostenibilidad, nos encontramos con grandes prototipos, que rara vez evolucionan y escalan generando sistemas transformadores más grandes.

**¿Cuáles son entonces las carencias que impiden que grandes prototipos resulten transformadores para el sistema como un todo?**. Según la Teoría U, en primer lugar, faltan las infraestructuras institucionales u organizativas que podrían reunir a la constelación de agentes que se necesitan mutuamente para transformar el sistema. En segundo lugar, todavía no hemos desarrollado plenamente nuestra capacidad para co-liderar desde el campo generativo de la emergencia social, tanto individual como colectivamente.

**¿Qué podemos hacer entonces?**

**1.** Habilitar infraestructuras que reúnan a los actores adecuados en un sistema que, si se conectan y se reúnen colectivamente, podrían cambiar el modo de funcionamiento del sistema. En el diseño de un sistema de salud serían los proveedores de servicios y los pacientes; En un sistema educativo serían las madres y padres, el profesorado, el alumnado y los responsables de la Administración educativa. En definitiva, **reunir el conjunto completo de agentes implicados que, conectados entre sí, podrían cambiar el funcionamiento del sistema**.

**2.** Activar a ese conjunto de agentes a través de **Tecnologías Sociales** que los desplacen desde el debate al **diálogo**; desde la conciencia Ego-sistémica a la **conciencia Eco-sistémica**. ¿Qué significa esto? Desplazarnos hacia una comprensión del sistema que está operando desde el conjunto, desde la conciencia del todo.

Así, si conseguimos poner en marcha estos dos elementos clave, desarrollándolos y cultivándolos de un modo más completo e integral, sí será posible que consigamos ayudar a activar cambios profundos en los sistemas que deseamos cambiar.

### 5.5.2. 17 Principios prácticos para liderar desde el futuro que emerge

Ahora que comenzamos a darnos cuenta de lo que necesitamos para evolucionar un prototipo hacia algo que puede transformar el sistema sobre el que estamos actuando, incorporamos una lista de 17 Principios sistémicos que siguen desde hace años las integrantes de la comunidad global de la Teoría U en su trabajo en distintos sectores, sistemas y culturas. También puedes familiarizarte con ellos a través de este clip.

**1. Practica la U, no la prediques.** El punto de partida pasa por observar, conectar y actuar desde lo que está emergiendo en tu práctica personal, pero también por crear entornos de aprendizaje para que las personas puedan pasar realmente a través de ese proceso en lugar de descargar.

**2. Conviértete en una observadora y oyente de primera.** Desarrollando, perfeccionando y cultivando la conexión horizontal: Tu capacidad para escuchar con mente y corazón abiertos.

**3. Conecta con tu intención y... actúa como un instrumento.** Consiste en establecer la conexión vertical, basándote en cuál es tu intención, y comenzando a operar desde un alineamiento real con la misma.

**4. Cuando la realidad se abra, mantente plenamente presente, quédate con ella y entonces, actúa desde el ahora**. Mantenerse con la realidad que emerge es un aprendizaje clave, porque la mayoría de nosotras somos capaces de conectar con lo que está sucediendo a nuestro alrededor, pero cuando se abre una grieta (una apertura hacia el futuro), cuando hay un cambio o aparece algo inesperado, nos sentimos obligadas a “saltar” con una respuesta inmediata.

Así, cuando la realidad se abra, mantente plenamente presente. Quédate con ella. No “saltes” inmediatamente. Y cuando algo comience a emerger, actúa desde el ahora. Actuar desde el momento presente puede parecer sencillo, pero a menudo requiere de nosotras

dejar un plan anterior. Deja de lado la intención anterior, para conectar con aquello que está emergiendo y llevarlo al siguiente nivel.

**5. Sigue tu corazón: Haz lo que amas, ama lo que haces.** El único camino para que puedas sacar lo mejor de ti es hacer lo que amas… y amar lo que haces.

**6. Mantente siempre en diálogo con el Universo.** Seguir tu corazón , tu pasión personal representa una de las piernas con las que caminas. Y la otra es escuchar lo que el Universo tiene que decirte. No siempre es un mensaje que en un primer momento te gusta o aprecias. No significa que tengas que acoger e interiorizar toda la retroalimentación que recibas; en ocasiones recibirás *feedback* que realmente no habla de tu idea. Pero cuando sí lo hace, realmente necesitas acogerla desde el corazón.

**7. Crea un espacio de acogida de Nivel 4 para tu viaje.** Un entorno que sirva de espacio de acogida para la escucha profunda, que ayude a cada integrante de ese círculo a conectar de un modo más profundamente con el futuro que está emergiendo. Los círculos de entrenamiento (*coaching circles*) son un recurso de gran ayuda que puedes utilizar regularmente como espacios seguros.

**8. Equilibra el *hablar* y el *hacer*.** Siempre que estamos en grupo, formando parte de un proceso colectivo o guiándolo desde el rol de facilitadora, corremos el riesgo de hablar demasiado. Si no experimentamos en la práctica los Principios de los que estamos hablando y los demás conceptos y herramientas que hemos ido abordando, cualquier cosa que nos propongamos hacer será en balde. Buscar el equilibrio entre el *hablar* y el *hacer* es uno de los enfoques clave de nuestro crecimiento personal, que nos permite ponernos al servicio de los retos que afrontamos como comunidad y responder ante ellos.

Los ocho Principios anteriores giran en torno a la vertiente individual de un proceso de transformación colectiva. A continuación nos acercaremos al **nivel sistémico y organizacional**.

**¿Cómo podemos comenzar un proceso de transformación a nivel organizacional, institucional o social?**

**9. Identifica la grieta, la apertura al futuro.** El punto de partida es identificar donde está la grieta, es decir, dónde ya no funciona la vieja forma de operar. Este es un reto que obviamente requiere de nosotras actuar de un modo diferente.

Esa grieta, desajuste, desconexión representa una oportunidad. Cuando percibimos algo así necesitamos prestar atención y preguntarnos: *¿Es importante sólo para mí o también para mi organización?. ¿Y para la sociedad, para el sistema social?.*

Así, intenta mirar hacia esas resonancias e identificar áreas dónde se está abriendo una grieta, una oportunidad lo suficientemente significativa como para que pueda dar lugar a una profunda transformación.

**10. Usa lenguajes diferentes con las distintas partes interesadas.** Conéctate a ellas en términos de lo que LES importa. Tendemos a utilizar el mismo estilo de comunicación con todas las partes implicadas. Pero la comunicación es el arte de encontrar una manera de comunicar que conecte con lo que a ELLAS les importa, con lo que las atrae a una situación de cambio en torno a los temas que les preocupan. Sin eso no obtendrás ningún compromiso de las partes con las que quieres contar.

**11. Si quieres cambiar a las demás necesitas estar abierta a ser cambiada primero.** Cuando no existen estructuras jerárquicas y queremos cambiar algo que no podemos controlar, la clave para poder hacerlo está en la calidad de las relaciones con las partes interesadas. Y la mejor manera de construir una relación de calidad pasa por estar dispuesta a cambiar primero, ser la primera en abrirte.

A menudo, comenzar una relación pidiendo ayuda genuinamente en primer lugar, te permitirá avanzar hacia los temas en los que quieres enfocarte a posteriori.

**12. Co-inicia a través del liderazgo local desde el corazón.** Cuando estamos afrontando un proceso de transformación a nivel organizacional, institucional o social, uno de los factores más importantes para poder transformar el sistema sobre el que estamos actuando se encuentra en el grupo que lidera la comunidad en la que estamos. A menudo, lo que marca la diferencia entre el "éxito" y el "fracaso" en cualquier tipo de iniciativa está en el compromiso desde el corazón.

**13. Utiliza jornadas sensitivas que ayuden a ver el sistema desde sus límites y mecanismos colectivos para ver el sistema desde el todo.** Por ejemplo, tras una jornada sensitiva (Anexo III), reúne al grupo y utiliza el diálogo profundo y otras herramientas que hemos visto para que las participantes puedan hablar de sus aprendizajes en primera persona. Este es un modo de dar sentido a dinámicas complejas entre las partes

interesadas, los agentes en juego.

**14. Crea espacios de acogida, *containers* que ayuden al grupo y a las líderes que emergen a seguir su viaje de transformación individual y colectiva.** Cuando afrontamos procesos largos, necesitaremos abrir periódicamente entornos de aprendizaje que permitan al grupo ampliar su perspectiva para reflexionar sobre los temas o cuestiones más profundas y ayudarse mutuamente a la hora de abordarlas.

**15. Diseña prototipos desde el ahora, con ciclos regulares de revisión y soporte.** Una manera de ayudar durante la creación de prototipos pasa por marcar(nos) plazos para crear equipos, presentar esbozos… aunque no hayamos acabado de imaginarnos el diseño. Eso nos permitirá obtener una retroalimentación muy valiosa para la evolución posterior de aquello que estamos creando.

**16. Co-evoluciona el sistema usando prototipos como semillas a través de la vinculación de los niveles de liderazgo micro y macro.** Cuando trabajes con prototipos en una organización o sistema en el que hay distintos niveles de liderazgo o jerarquías, una vez que una iniciativa desarrolla algo que pueda ser interesante, reúne a las líderes del nivel superior para que puedan experimentar de primera mano lo que está funcionando y lo que no.

De este modo daremos la posibilidad de que los distintos niveles organizativos indaguen juntos en cuestiones como *¿Cuál es la esencia de esta innovación?, ¿Cómo puedo aplicarla en mi área de responsabilidad?*.

Así, en lugar de escalar tomando el resultado del proceso, tomas el proceso y creas una experiencia para ayudar a todas las integrantes de la organización a conectar con el mismo y a aplicarlo en su propio contexto.

**17. Nunca te rindas, nunca te rindas. No estás sola.** En muchos de los procesos que facilitamos o de los que formamos parte, en un determinado momento nos planteamos rendirnos. Aquí resulta clave la perseverancia. En ocasiones, cuando estamos a punto de darnos por vencidas es justo cuando la revelación, el paso decisivo, el gran avance, está justo delante de nosotras. Esta reflexión puede resultar contradictoria con la práctica de "dejar ir" (*letting go*). Pero ese "dejar ir" se refiere a todo aquello que no es esencial… y el *nunca te rindas, nunca te rindas*, nos habla acerca de lo que es esencial en nuestra vida.

Cuándo conectas con la intención profunda de tu viaje vital y te pones a su servicio,

completamente comprometida, entonces el contexto, las personas que te rodean, te ayudan… el Universo está de tu lado :-)

### 5.5.3. Caja de herramientas para la práctica diaria

En el **Anexo VIII** puedes ver **17 prácticas** asociadas a los Principios explicados anteriormente. Esta caja de herramientas está pensada para que las tengas a mano y puedas utilizarlas regularmente.

### 5.5.4. Las 4 Distracciones

Estar presente en el ahora… uno de los *mantras* más difíciles de seguir. Tal y como comenta Scharmer en este clip, en el corazón del proceso en U se encuentra la capacidad de estar presente, con lo que está emergiendo desde el ahora. Para integrarla en los retos individuales y colectivos de nuestras vidas, nos enfrentamos a 4 fuentes de distracción:

**1. El pasado.** Cuando nos quedamos atrapadas por el lamento sobre lo que ocurrió ayer, repitiendo los conflictos del pasado, pensando lo que yo podría o debería haber dicho o hecho, o lo que deberían haber dicho o hecho las demás… Nos alejamos de las fuentes de aquello que desea emerger.

**2. El futuro.** También perdemos nuestra conexión con el presente cuando nos preocupamos por el día de mañana, por lo que ocurrirá la próxima semana. Sólo prestando atención al momento presente, a las fuentes de lo que desea emerger estamos conectados con la realidad.

Existen otras dos distracciones que conocerás perfectamente:

**3. Las demás.** Otra manera de pensar y actuar es ver la fuente de todos los problemas en las demás, sin llegar a intuir siquiera nuestro papel en los mismos, lo que nos lleva a perdernos.

**4. Yo.** Es la otra cara de la moneda. Estoy completamente absorbida por lo que he hecho (o no) en una u otra situación, o por lo que pueda sucederme. Todo está relacionado conmigo, todo es mi responsabilidad.

Entonces, ¿cómo podemos relacionarnos con el pasado, con el futuro, con las demás y con nosotras mismas desde un lugar más profundo, un lugar que se asienta en las fuentes de lo que está emergiendo desde el ahora?

**1. El pasado.** Cuándo comenzamos a conectarnos con el pasado, podemos atender al mismo de tal activando mecanismos para **aprender de las experiencias del pasado**.

**2. El futuro.** Podemos aplicar el mismo modo de actuar cuando nos quedamos "enganchados" en el futuro, tal y como hemos practicado a través de esta guía. Nuestra estrategia ahora pasa por utilizar herramientas para **sentir y caminar hacia lo desconocido**, hacia ese espacio de posibilidades que nos rodea, hacia ese **futuro que desea emerger** o que podría suceder.

**3. Las demás.** También hemos visto métodos para **conectar con las demás**, desde los Niveles de Escucha 3 y 4. Aquí entra en juego la práctica diaria de la **Escucha** y el **Diálogo Profundos**.

**4. Yo.** Al igual que podemos cuidar la calidad de la conexión y comunicación con las demás, podemos aplicar el mismo principio a la relación con nosotras mismas: **Prestar atención a nuestra atención** o consciencia, practicando diariamente la **Atención Plena**.

En definitiva, y resumiendo, práctica, práctica, práctica: Atención Plena, Escucha y Diálogo Profundos, prácticas reflexivas en diario, entrevistas dialogadas, estudios de caso en el marco de los círculos de entrenamiento, viajes sensitivos... y muchas más herramientas y métodos que puedes encontrara actualizadas en la web de la Presencing Institute U.School.

### 5.5.5. Prácticas para avanzar a través de la U. Co-evolucionar

- **Práctica 20. Acompañamiento entre iguales.** Para realizar en grupos de 4 personas durante 70 minutos.

  **1.** (10´) Una persona presenta su caso: Situación, dificultades y oportunidades. ¿Qué quiere tratar?

    1.1. Situación actual: ¿Cuáles son los síntomas de las dificultades actuales?.

    1.2. ¿Cuáles son mis límites personales para abordarlas?.

1.3. Mi intención: ¿Qué me gustaría ver?, ¿Qué quiero crear?.

1.4. Ayuda: ¿En qué necesito ayuda, consejo, retroalimentación?

1.5. El resto del grupo puede ahora realizar preguntas para clarificar lo explicado.

**2.** (5´) Las acompañantes suspenden sus impulsos a dar retroalimentación instantánea. En lugar de eso, se quedan en silencio por un momento, y a continuación reflexionan sobre lo que han experimentado:

2.1. ¿Qué imágenes me vienen a la mente?.

2.2. ¿Qué he sentido al escucharlo?.

[2.3.] ¿Qué preguntas me han surgido en relación con el caso?.

**3.** (40´) La persona que expone el caso responde a las preguntas anteriores [2.3.], y todas las participantes se embarcan en un diálogo generativo. Si hay una facilitadora externa, ésta puede hacer preguntas al grupo para profundizar. Alguien va anotando las posibles soluciones que vayan surgiendo durante el diálogo.

**4.** (10´) Las acompañantes elaboran algunas recomendaciones: ¿Cuál es el tema esencial que subyace al caso propuesto?, ¿qué soluciones son posibles?.

**5.** (3´) Observaciones finales por parte de quién ha presentado el caso: ¿Qué he aprendido?, ¿Cómo puedo utilizar estas ideas para seguir adelante?, ¿Cuáles son los próximos pasos?.

## EPÍLOGO. Conversación en círculo

Cuándo lo consideres o consideréis oportuno, podéis abrir un círculo de entrenamiento para reflexionar sobre las siguientes cuestiones:

1. Cada una comparte dónde siente una apertura hacia el campo del futuro.
2. Cada una comparte una observación sobre una apertura personal vivida en las últimas semanas (de mente, corazón o voluntad abierta).
3. Compartid de qué modo todas esas observaciones están relacionadas con transformaciones que ocurren a vuestro alrededor (a nivel grupal, organizacional, institucional y/o social).
4. ¿Qué iniciativa, si se aborda conjuntamente, podría ayudaros a realizar un cambio profundo en el sistema del que formáis parte?.
5. ¿Quién necesita participar para que ese cambio funcione?.
6. Dialogad sobre ello y determinad vuestros próximos pasos.